



مركز البحوث

# الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين

ترجمة

د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق

راجع الترجمة

د. علي بن مشهور السقلائ

تأليف

لويد ج. نايجرو

فيليكس أ. نايجرو

إدوارد كيلو



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

## الإدارة الحديثة لشؤون الموظفين الحكوميين

تأليف

لويدي ج. نايجرو

فيليكس أ. نايجرو

إدوارد كيللو

ترجمة

د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق

راجع الترجمة

د. علي بن مشهور السفلان

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

## بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٢ هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين/  
لويد نايجرو وآخرون؛ الرياض، ١٤٣٢ هـ.  
٤٥٦ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٩-٢٠٢-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١ - إدارة الأفراد ٢ - الموظفون والمستخدمون،  
أ. نايجرو فيليكس (مؤلف مشارك) ب. كيللو  
إدوارد (مؤلف مشارك) ج. المعشوق، منصور  
(مترجم) د. السفلان، علي (مراجع) هـ. العنوان  
ديوي ١، ٣٥٠ ١٤٣٢/٧٩٦٧

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٧٩٦٧

ردمك: ٩-٢٠٢-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب

**The New  
Public Personnel  
Administration  
6th Edition**

Lloyd G.Nigro  
Georgia State University  
Felix A.Nigro  
Emeritus, University of Georgia  
J.Edward Kellough  
University of Georgia

الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين  
The New Public Personnel Administration

المؤلفون:

- LLOYD G. NIGRO - لويد ج. نايجرو  
GEORGIA STATE UNIVERSITY - جامعة ولاية جورجيا  
FELIX A. NIGRO - فيليكس أ. نايجرو  
EMERITUS, - حامل اللقب الشرفي  
UNIVERSITY OF GEORGIA - جامعة جورجيا  
J. EDWARD KELLOUGH, - إدوارد كيللو  
UNIVERSITY OF GEORGIA - جامعة جورجيا

Thompson تومبسون

Wadsworth واد سويرث

أستراليا، البرازيل، كندا، المكسيك، سنغافورة، إسبانيا، المملكة المتحدة،  
الولايات المتحدة

هذه الطبعة مهداة إلى كارول نايجرو، وايدنا نايجرو، وفيكي كيللو

**Carol Nigro, Edna Nigro, And Vicki Kellough**

تومبسون

وادي سويرث

الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين، الطبعة السادسة لويديج نايجرو،  
فيليكس أ. نايجرو وج إدوارد كيللو

- المحرر التنفيذي: ديفيد ناتوم
- المحرر التطويري: سناسي حنفد
- المحرر التطويري المشارك: ريببكا جرين
- مدير مشروع التقنية: ميتشيل
- فارديمان
- مدير التسويق: جانيس هداي
- مساعد مدير التسويق: تريزا
- جينيسين
- مدير مشروع إنتاج الافتتاحية: كريستي
- مدير الإبداع: روب هيوودج
- طابع الغلاف مؤسسة فونيكس
- كولور
- الطابع: ر. ر. دونيللي/كروفوردزفيل
- THOMPSON HIGHER
- EDUCATION
- 10 DAVIS DRIVE
- BELMONT, CA 94002-3098 U. S. A.
- طبع عام ٢٠٠٧: تومبسون وادي سويرث
- جزء من مؤسسة تومبسون إن
- تومبسون، شعار النجمة، وادي سويرث
- هم العلامات التجارية المستخدمة أدناه
- بموجب الترخيص

---

جميع الحقوق محفوظة: غير مسموح لأي جزء من هذا العمل المشمول بحق الطبع أدناه بإعادة إنتاجه أو استخدامه بأي شكل أو بأي واسطة جرافيك إلكتروني أو ميكانيكي، ويدخل في ذلك النسخ التصويري، والتسجيل أو يؤخذ منه، شبكة توزيع نظم تحرير معلومات واسترجاعها أو أي طريقة أخرى بدون إذن كتابي من الناشر.

طبع بالولايات المتحدة الأمريكية ٠٦٠٧٠٨١٠٧٦٥٤٣٢١

لمزيد من المعلومات عن منتجاتنا اتصل بنا على:

THOMPSON LEARNING ACADEMIC RESOURCE CENTER

1-800-423-0563

للحصول على تصريح باستخدام مادة من هذا المطبوع أو المنتج، تقدم بطلب أون لاين على:

<http://www.thomson rights.com>

وهي حالة أي أسئلة إضافية يقدم الطلب بالأذونات عن طريق البريد الإلكتروني إلى:

[thomsonrights@thompson.com](mailto:thomsonrights@thompson.com)

رقم الرقابة لمكتبة الكونجرس

٢٠٠٥٩٣٥٩٠١

ISBN0-534-60239-8



## مقدمة المترجم:

القارئ الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

الآن وقد انتهيت والحمد لله من ترجمة كتاب «الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين» (The New Public Personnel Administration, 6<sup>th</sup> Edn. By. Lloyd G. Nigro, Et-Al, 2007) أود أن أوجه نظرك إلى بعض الحقائق وهي

أولاً: إن الهدف من ترجمة الكتاب هو عرض مقدمة متقدمة ومتطورة في المجال العام من إدارة شئون الموظفين ومعالجة سياسات شئون الموظفين في حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقضايا والتحديات التي تواجه العاملين في هذا المجال.

ثانياً: إن ترجمة إسهامات الفكر الإداري الأجنبي يمشى مع نظام معهد الإدارة العامة السعودي في إثراء التبادل الثقافي مع مؤسسات بشر أحدث ما توصل إليه علم الإدارة في المجتمعات التي تتعامل معها.

ثالثاً: إني من ترجمه هذا الإصدار أنظر إلى ما يفيد في تطوير المفاهيم والممارسات الإدارية في مجال الموارد البشرية، بما يخدم المجتمع نعري ويرفع من قدراته الإدارية في تسيير سياسات وبرامج الدولة في مختلف المجالات الدفاعية والاقتصادية والاجتماعية، وفي مجال المور والاداب وغيرها من مجالات التنمية والتعبير إلى الأفضل مع ثبات القيم الإسلامية والعربية في مجتمعا وإن وسائط التعبير هم لموظمون، ومن هنا كان الاهتمام بأوضاعهم وشروط خدمتهم وتطوير مهاراتهم وطرق انتقائهم لمختلف الوظائف والمسؤوليات الهرمية. ومنحهم الحقوق والمرانا التي تنفيهم منتحين وفاعلين بالخدمة المدنية، وذوي إحساس بما يطلبه المجتمع من خدمات حكومية في مستوى عال من الجودة و لاقتصاد في التكلفة.

إن هذا الكتاب يقدم دروساً في تطوير نشاطات وقوانين شئون الموظفين الحكومية، ويكمل بها من حراسة نظام الخدمة ونكافؤ الفرص ذات الحمود المركزي، بمعنى أن الذي يقوم بالحراسة والتطوير جهاز مركزي - هو في حالة المملكة وزارة الخدمة المدنية - ينقل إلى أرض الواقع إلى الإدارات التنفيذية الحكومية ذات الصلة المباشرة بالجمهور الذي يقوم بخدمته تنفيذاً لسياسات الدولة. وإن الإدارات الحكومية تدرك جيداً كيف تنمي قدرات موظفيها وتحفزهم لتلبية مطالب الجمهور في إطار القوانين والعرف.

ويبين الكتاب في أجزاء كثيرة منه كيف يجعل أثر اللامركزية والتفويض في شئون الموظفين وتأمين حقوق الموظفين القابولية الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقلة التكلفة. إن عهد إدارة شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية أنها ذات مسئولية مباشرة في تمكين الإدارات من الوفاء بالتزاماتها القانونية والاجتماعية. إن موظفي اليوم غيرهم بالأمس، هم اليوم أصحاب المبادرات وأصحاب المصلحة الحقيقية في التأكد من جودة الخدمات الحكومية والصرف عليها باقتدار - في مجال الدفاع والأمن، وفي مجال التقنية وعلوم الفضاء، وفي الإسكان والاجتماع، وفي الصحة والتعليم وتخطيط المدن. إلح. إن موظف اليوم كما كان بالأمس وسيط التغيير الحضاري، لكن يشروط خدمة أكثر امتحاناً وسخاءً. وقد أعجبت كثيراً تعدد الخدمات الاجتماعية للموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية، إذ تعتبر إدارة شئون الموظفين مسئولة عنها. الأجزاء بأنواعها، العناية بالأسرة وكبار السن والطفل والمعوقين والمرأة.

ويحيي الكتاب بأنماط من الإصلاح الإداري\* الذي يدعم تطور إدارة شئون الموظفين في مجال الاستقطاب والاختيار والدوام المرز والرواتب وتصنيف وتسعير الوظائف وتقويم الأداء ومواقع العمل المرنة. وإن إصلاح الجهاز لتنظيمي والإصلاح في الإجراءات عمل في غاية الأهمية، خاصة إذا تر من مع التحصيم والهدرة وتقليل تكلفة الخدمات الحكومية بوسائل منها الاستعانة بشركات الخدمات والخصخصة والأعمال الصنافية بين الأجهزة في بعض المجالات المشتركة.

لقد زامن إصلاح الخدمة المدنية الصادر إلى إصلاح مماثل في الولايات المتحدة، فهل نحن في المملكة العربية السعودية وصلنا إلى مرحلة أن تتعدد لدينا أنظمة الخدمة المدنية - خدمة مدنية شاملة، وخدمة مدنية للمناطق، وأخرى للمحافظات؟ إن ذلك تساؤل مطروح لاحتياجات المستقبل.

ويشير الكتاب موضوعاً طاملاً شغل بال المرحم ألا وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والمراتب (الفصل الخامس)، إذ الأعمال الحكومية وإسبـرـنـجـيات تـمـنـذها ومتابعيتها قد تغيرت مع كل شيء، قد تغير. إن كاتب اليوم غير كاتب الأمس وهكذا نصاعداً حتى وكيل الوزارة ولا بد أن ينعكس ذلك في مراتب الوظائف وكذا الحال

\* إن الهدف الرئيس للإصلاح الإداري هو تمكين الموظفين والجهاز الحكومي من تقديم الخدمة الأفضل بالتكلفة الأقل للمجتمع عبر العديد من الوسائل، لفعاله وعلى رأسها احترام الموظفين دوى الصلاحيه والالتزام

بالنسبة للرواتب والمكافآت، هل تكون بحسب الحدارة أم الأداء أم الأقدمية، أم الجمع بينهم مع الاحتفاظ بالفروقات. إن الرواتب والحوافز والمزايا بالخدمة المدنية في المملكة بحاجة حقيقته لإستراتيجيه تتمشى مع أهميه الخدمات التي يقدمها الجهاز الحكومي، والحساسيه التي تتميز بها تلك الخدمات كما حدث في أمريكا بالنسبة لمصلحة الأمن القومي التي لها كادر وشروط خدمة خاصة بموظفيها (Department Of Home Land Security).

والإصلاح الإداري الذي تنسأه المملكة يجب أن يستمر كما هو عملية مواصلة مع وجود جهاز تنفيدي قوي للتأكد من تنفيذ الإصلاحات والاقتصاد في تكلفتها وإيجاد الكوادر في مختلف مجالات الإصلاح الإداري على مستوى المركز وعلى مستوى الإدارات الحكومية. وإننا نرى أن يكون شعار الإصلاح الجديد هو «الخدمة أولاً» (Service First)، كما فعلت ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية والتي على رأس جهازها الحاكم جب بوش (Jeb Bush)، ولت جهودنا تنجح نحو شعار «الخدمة أولاً» ولا حرج في الاستفادة من تحارب الغير، خصوصاً أننا نخوض معركة إدارة التغيير.

هذا ويرى المترجم ضرورة إشراك إدارة شئون الموظفين الحكومية في وضع أسس سيجات وحطط العمل مثل الإدارات الأخرى. ويسعى أن تغطي محاولات الإصلاح الإداري المناطق والمحافظات وليس فقط المركز.

رابعاً: سوف يجد القارئ الكريم في الحاسب الفني لترجمة اتباعي المنهجية التالية

١ ترجمة بعض المصطلحات التي أعتمد أنها تمتد في الوصول إلى معاني مشتركة لمصطلحات وعبارات بذاتها وردت بالكتاب (ملحق).

٢ سيجد لقارئ أسماء المؤسسات (إدارات حكومية وجمعيات واتحادات/بقانات ولجان ومجال ... إلخ) مع الترجمة العربية للاسم لمرة واحدة وبجانها لحروف التي ترمز إليها فيما يلي من صفحات، بدلاً من كتابة الاسم بالكامل بالانجليزية. وهنا إذ التيس شيء على لقارئ عليه أن يرجع إلى الفهرس Index لمعرفة الاسم كاملاً، مثال لذلك Office Of Personnel Management فإن إحتصاره هو (Opm)، وبوضوح الفهرس المسمى بالكامل، وهكذا، بالنسبة لغيره من المسميات.

٣ كتبت أسماء الأشخاص باللغة العربية، وبجانها الاسم باللغة الإنجليزية مثلاً الرئيس جورج بوش President George W Bush وهكذا بالنسبة لأسماء الأشخاص الآخرين.

---

٤ اما بالنسبة للمراجع فقد اكتفيت باسم المصدر/ المؤلف باللغة الإنجليزية، كما ورد في أصل الكتاب، مع القاعدة التي تنص على عدم ترجمة الاسم.

خامساً، سوف يعد القارئ بعض الكلمات والعبارات بن معقوفتين [ ]، وبعض منها من عبارة المترجم نفسه لربط الحملة أو سلامة التعبير باللغة العربية، ولنحفل من الترجمة مادة مقروءة للقارئ العربي مع الترام بأداء المعنى.

هذا وأود التأكيد أنني بذلت جهدي في الترجمة لتخرج المادة بشكل عربي مع حتماط أمين بالمعنى في اللغة الإنجليزية، حتى لا يحدث خلل في النص وتضييع حصوى المؤلفين، مع خالص تقديري والله الموفق.

المترجم

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٩	تمهيد
٢٣	الفصل الأول: الخدمة الأمريكية العامة
٢٧	حجم وتوزيع الخدمة العامة الأمريكية
٤٠	لسيج السكاني للخدمة العامة والقوى العاملة المدنية (العمالة المدنية)
٤٨	الخاتمة
٤٩	أسئلة للمناقشة
٥٠	المراجع
٥١	الفصل الثاني: إدارة شؤون الموظفين الحكوميين - نظرة تاريخية عامة
٥٣	فترة التجاوب السياسي (الرعاية السياسية والعنائم)
٥٧	إصلاح الخدمة المدنية: الكفاءة الحيادية بالحكومة
٦٩	توسيع دائرة الحقوق الدستورية للموظفين العموميين (الحكوميون)
٧١	لنحول من سياسات وممارسات شئون لموظفين المانعة إلى شاملة
٧٤	إصلاح الخدمة المدنية (٢) الإدارة الحكومية ذات المعالمة والاستجابة
٨٨	الخاتمة
٩٠	أسئلة للمناقشة
٩١	المراجع
٩٣	قراءات مقترحة
٩٥	الفصل الثالث: الموارد البشرية والأداء التنظيمي
١٠٣	إستراتيجية المنافسة
١١٠	إستراتيجية التعاون
١١٦	إستراتيجية التأسيس
١١٨	إدارة أداء القوى العاملة

الصفحة	الموضوع
١٢٨	أسئلة للمناقشة
١٣٠	المراجع
١٢٢	قراءات مقترحة
١٢٣	الفصل الرابع: الاستقطاب والاختيار
١٣٧	الاستقطاب: حذب متقدمين مؤهلين
١٥١	الاختيار: الطرق، القضايا والمشكلات
١٧٠	العلاقة غير اليسيرة بين المنافسة والصلاحيه وعرض العمل المتساوية من الامسحار المهني والإداري إلى المستقبل الوظيفي الإداري مع أمريكا
١٧٧	الخاتمة
١٧٨	أسئلة للمناقشة
١٧٩	المراجع
١٨٠	قراءات مقترحة
١٨٣	المفصل الخامس: قضايا هي تقويم الوظائف والراتب
١٨٥	تحليل وتقويم الوظائف
١٩١	تسعين الوظائف
١٩٣	الخدمة الفيدرالية وتقويم الوظائف
١٩٧	تقويم الوظائف وقضايا التصنيف
٢١١	قضايا خاصة بالرواتب هي الخدمة العامة
٢٢٧	الخاتمة
٢٢٩	أسئلة للمناقشة
٢٣٠	المراجع
٢٣١	قراءات مقترحة

الصفحة	الموضوع
٢٢٢	الفصل السادس: تقويم الأداء والراتب على أساس الأداء
٢٢٥	تقويم الأداء الحديث
٢٥٥	الراتب على أساس الأداء في الخدمة العامة
٢٦٧	الخاتمة
٢٦٨	أسئلة للمناقشة
٢٦٩	المراجع
٢٧١	قراءات مقترحة
٢٧٢	الفصل السابع: المساواة الجماعية في القطاع العام
٢٧٩	أنواع منظمات موظفي الحكومة
٢٨٦	عناصر نظام المساواة الجماعية
٢٠٧	الخاتمة
٢١٠	أسئلة للمناقشة
٢١١	المراجع
٢١٢	قراءات مقترحة
٢١٥	الفصل الثامن: الموظفون الحكوميون - الحقوق والمسئوليات
٢١٧	الدستور والخدمة الحكومية (العامة)
٢٢٦	موازنة بين الحقوق والمسئوليات
٢٢٦	النشاط السياسي للموظفين الحكوميين
٢٣٠	الخاتمة
٢٣٠	أسئلة للمناقشة
٢٣١	المراجع
٢٣٢	قراءات مقترحة

الصفحة	الموضوع
٣٢٢	المفصل التاسع: مقاومة أنماط تاريخية من التفرقة
٣٢٥	البرامج السابفة لمقاومة التفرقة في الاستخدام الحكومي
٣٢٨	قيام النشاط الإيجابي
٣٥٣	مواجهة التمييز ضد المعوقين
٣٥٤	تحدي التحرش الجنسي
٣٦٣	الخاتمة
٣٦٤	أسئلة للمناقشة
٣٦٥	المراجع
٣٦٨	قراءات مقترحة
٣٦٩	المفصل العاشر: التجاوب للموى العاملة الأمريكية المتغيرة
٣٧١	العائلة الأمريكية المتغيرة
٣٧٤	خطط مزايا الموظفين الأكثر مرونة ووعياً بالتكلفة
٣٧٧	برامج العمل المرنة
٣٨٠	أماكن العمل المرنة
٣٨٢	العمل لحرء من الوقت
٣٨٤	سياسات الإجازة العائلية
٣٨٦	برامج العناية بالطفل
٣٨٧	مراكز العناية بالطفل للموظفين الحكوميين
٣٨٩	برامج العناية بكبار السن
٣٩٢	الخاتمة
٣٩٢	أسئلة للمناقشة
٣٩٣	المراجع
٣٩٦	قراءات مقترحة

الموضوع	الصفحة
الفصل الحادي عشر: إصلاح الخدمة المدنية - نظرة عن كثب	٢٩٧
إصلاح الخدمة المدنية بحكومات الولايات المتحدة	٤٠٢
ولاية جورجيا	٤٠٣
ولاية فلوريدا	٤٠٦
مصلحة الأمن القومي بالولايات المتحدة	٤٠٨
مستقبل إصلاح الخدمة المدنية	٤١٢
أسئلة للمناقشة	٤١٤
المراجع	٤١٥
الفصل الثاني عشر: مستقبل الموظفين الحكوميين	٤١٩
إصلاح الخدمة المدنية	٤٢١
تخطيط القوى العاملة وتطوير الموارد البشرية	٤٢٢
علاقة التوظيف	٤٢٦
أسئلة للمناقشة	٤٢٩
المراجع	٤٣٠
الفهرس	٤٣١



## تمهيد

تعالج هذه الطبعة مثل الطبعة الخامسة من (كتاب) «الإدارة الحديثة لشئون الموظفين العامة [أي الحكومي]» (The New Public Personnel Administration)، محالاً في السياسات العامة والإدارة التي خضعت لتحول عميق خلال الـ ٣٥ سنة الماضية. وكما يلاحظ في تمهيد الطبعة الخامسة، أن الإجماع السياسي الذي دعم القيم الضابطة [المنظمة] ذات المقدرة الحديدية قد دفع هي العالب إلى زوال نظم «لجدارة هي القطاع العام بالولايات المتحدة واستعيص عن ذلك بالتركيز على الإدارة، والنتائج، (والمقدرة على) التحاوب، والمسائلة وإن الخدمة المدنية. على نحو متزايد، تعرف بأنها واحدة فقط من عناصر كثيرة لنظام الحكم الذي يتكون من شبكة موحدة ودات دياميكية من الوكالات الحكومية و لمبظلمات غير الربحية وإدارات الأعمال (المستهدفة) للربحية. لقد كانت إدارة شئون الموظفين الحكومية في العام ٢٠٠٦م (شيتاً) حديثاً بحق ومحتلماً تماماً حتى إن لمصطلح الشامل «إدارة الموارد البشرية» قد يبدو وصفاً أكثر دقة لما يجري وكيف أننا سطر إليه. ومع ذلك فإن تركيزنا هنا هو على الخدمة المدنية، وبدل ذلك فإن الاختلافات بين الحكومة وقطاعات المجتمع الأخرى، كما أن التحديات الفريدة التي تواجه أولئك الذين يعملون على كل المستويات بالحكومة، (كل ذلك) يسوّغ الاستمرار في تسمية موضوعنا «الإدارة الحديثة لشئون الموظفين العامة الحكوميين (Public Personnel Administration)»

إن الغرض من هذه الطبعة السادسة هو أن تكون مقدمه أكثر تطوراً بالنسبة لطلبة الجامعيين أو من هم بالدراسات الجامعية العليا في المجال العام «إدارة شئون الموظفين الحكومية». إن الأطر العامة لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية هي الوكالات العامة ودرات الأعمال كبيرة (أي الشركات الكبرى) تتماثل في أوجه معينة إلا أن هناك فروقات حقيقية وقوية للعناية بين القطاعين من حيث المحتوى والفرص، والقيم الإرشادية ويعمل المخدمون بالقطاع الخاص في أسواق اقتصادية متأثرة بدرجة كبيرة في ذلك بسياسات عامة متعددة الطوائع كما أن الوكالات العامة تعمل في بيئات سياسية تتأثر بدرجة كبيرة بالأحوال الاقتصادية وتقدم إدارة شئون الموظفين الحكومية أمثلة كثيرة بالتداعيات العملية لهذه الفروقات على مستوى السياسات والمستويات الإجرائية ويعنى آخر، فإن هذا الكتاب برعم أنه قد يكون ذا هائمه لطلبة إدارة الأعمال والإدارة غير الربحية ممن لديهم رغبة في التعلم عن كيف تعمل نظم قطاع شئون الموظفين الحكومية فإنه أي الكتاب ليس مما يمكن أن يطلق

على محتواه إدارة لمورد البشرية الشاملة فهو في الواقع، عن سياسات وممارسات شئون الموظفين هي حكومات الولايات المتحدة. وهو أيضاً عن القضايا والتحديات التي تواجه أولئك الذين يعملون في إطار هذه الأوضاع.

وقد تم تحديث هذه الطبعة وذلك فيما يخص السياسات والقضايا العامة ذات العلاقة بالنشاط السياسي للموظفين العموميين، وبالقانون و لأحكام الرئيسة الصادرة من المحاكم هي مثل هذه المجالات كالعامل أو النشاط الإيجابي وحقوق ومسؤوليات الموظفين، والقانون ضد التمييز، وإصلاح الخدمة المدنية. إن هذه الطبعة تتميز بأنها

- تقدم وصفاً حديثاً حتى تاريخه عن ديمغرافيه الخدمة العامة الأمريكية.
- تطرح منظوراً إستراتيجياً للموارد البشرية يتصل بالدور الذي يقوم به أخصائي شئون الموظفين في الوكالات العامة الحديثة.
- تبحث الإطار القانوني بإدارة شئون الموظفين الحكومية بتركيز على الحقوق الدستورية لموظفين العموميين ومسؤولياتهم نحو الحكومة كمخدم وبحو لمصلحة العامة.
- توهز تحيلاً يركز على القانون ضد التمييز وممارساته في الخدمة العامة.
- تفحص عن كتب عدة منادرات معاصرة لإصلاح الخدمة المدنية على مستوى الولايات ومستوى الحكومة الفيدرالية.

كما تطرح هذه الطبعة أسئلة للمناقشة وقراءات مقترحة حيث صممت الأسئلة ببساطة لتشجيع المراجعة المسبقة لمحتوى الملصق والمواد ذات الصلة وذلك قبل بداية الدرس بالقاعة، الأمر الذي يؤدي إلى إثارة مناقشات قائمة على المعرفة حول الأحداث الجارية ذات الصلة، وحول مسائل عن السياسات وإثارة مناقشات أيضاً حول الأعراض والقيم الصمينة الموجهة لسياسات وممارسات شئون الموظفين في الحكومة وتحتصر القراءات المقترحة بقدر كبير هي كتب نشرت حديثاً إلا أن ذلك ينبغي ألا يطمس حقيقة أن هناك الكثير من المقالات هي المحلاب العلمية والمهنية، ومطبوعات حكومية مصدرة تتواحد جميعها لأولئك الذين يسعون إلى إضافة مزيد من الإثراء على محتوى الفصل.

ونود التعبير عن حانص شكرنا لأولئك الذين قدموا لنا دعماً وتشجيعاً مما كانت له حاجة إلى إنجاز هذا المشروع كما أن رملاء في جامعة ولاية جورجيا وجامعة

---

حورحب كانوا حمر معين وبالاصافة إلى هؤلاء فإن عائلانا كانوا مُعيين لب صوريين علينا، وبخاصة حين بدأت الأمور تسير بخطوات بطيئة نحو الأمام. والشكر موصول أيضاً لمساعد الباحث الخريج حاريد ح لورينز Jared J. Lorens الذي قدم كثيراً من الإسهامات ذات الأهمية الحرجة لتحديث العملية وبنا مقدرون للغاية لعمله الدقيق والذي يعتمد عليه وبريد أيضاً أن ننتهز هذه الفرصة لنشكر روس جولد Robin Gold لمراجعتها لتحليله أي المعويه القائمة على الخبرة لنسخة (الكتاب) (وكذلك برحي الشكر) إلى سارا دوفر ودالي Sara Dovere Wudali والتي قامت بإدارة العملية، للالزمه بفعالية جعل هذا المشروع كاملاً. واصافة هؤلاء، هبنا بريد أن نعبر عن تقديرنا إلى إريك إي أوتينيوي Eric E. Otenyo وريتشارد د. وايت Richard D. White وروزيان م. ميرابيلا Roseanne M. Mirabella الذين رودونا بمراجعات ذات عمق فكري وذات فائدة لنسخة سابقة لهذا المطبوع.



**الفصل الأول**  
**الخدمة الأمريكية العامة**

**The American Public Service**



يعيد المصطلحان «المورد البشرية» و«مكتب شئون الموظفين»، إلى ذاكرة لكثير من الأمريكيين حشوداً من البيروقراطيين ذوي الوجوه المتجهمة بنظاراتهم الخصراء لتحميمهم من النور القوي وهم يحتفظون بالملفات ويظفون بعبء هوائيس سرية وصفت لإحباط جميع الجهود المؤدية للحصول على أداء عمل كفء حقيقي لو أن ذلك كان ممكناً، وإن هذه الصيغة أو القالب (النمطي) لوظيفة شئون الموظفين قد يكون دقيقاً في بعض الأماكن، كما أنه يمكن لبعضها أن يقر بذلك على أساس من التجارب الشعبية التي مزت بها. فإن إدارة شئون الموظفين بالحكومة مطابقة هي الحفمة تنفيذ لقوانين العامة وتطبيق السياسات الصابطة المنظمة. كما أن وحدات المورد البشرية مسئولة عما لا يعني كثيراً منا وذلك بالنسبة للعمليات اليومية مثل إدارة كشوفات الرواتب وقوانين الخدمة. وإن متوقع أداء هذه لعمليات بطريقه ذات كفاءة وهي توفيتها المحدد. وأن نأخذ حذرنا إن لم تتم هذه العمليات كما يتوقع.

وعلى كل حال وشكل موسع، فإنه من الخطأ التقليل من أهمية القيم بتلك المسئوليات التقليدية في وظائف شئون الموظفين بطريقة ذات كفاءة وفي توقيتها المحدد وأنهم أي موظفي شئون الموظفين بهذا المعنى يكونون مساهمين مهمين نحو أداء المنظمة. إن إدارة شئون الموظفين الحكومية في بدايه القرن الـ (٢١) تتجاوز كثير كونها نشاطاً لا يختص بصيانة التنظيم وتطبيق القانون فحسب، وإنما أي إدارة شئون الموظفين الحكومية هي بحول سريع لكي ينظر إليها على أنها عنصر رئيسي في نجاح الإدارة العامة والتخطيط الإستراتيجي وهكذا، فإن إدارة شئون الموظفين الحكومية تركز على مساعدة المبررين الحكوميين في جميع المستويات (الإدارية) لمقابلة تحديات استقطاب، والمحافظة على الكادر الكبير وتشجيعه وتطويره، والمتناين من الأقر د المؤهلين بدرجة عالية، الذين توجد ضرورة لاستخدامهم في مختلف أنواع الوكالات (الإدارات) الحكومية العصرية.

ويعتمد الأمريكيون ليوم على المدوين لمستخين والإداريين العامس [الحكوميين]: وذلك لتوفير أو لترتيب تقديم أنواع واسمه من الخدمات. ولذكر بعض منها، فإنهم - أي الأمريكيين اليوم - يتوقعون أن يتلقى أطفالهم تعليم جيداً في مدارس آمنه، وأن الطرق بالمدس. والطرق السريعه تحضخ لصيانته حيدة وأنها قد صممت بكفاءة، وأن الطعام الذي يتناولونه، والماء الذي يشربونه، والأدوية التي يتناولونها تكون هي أيضاً آمنة، وأن شوارع مديهم تكون حالية من مجرمين العتاة. وأن نظم الصحة العامة بمقدورها التنبؤ بالأوبئة ومنع حدوثها. وأن الإرهابيين الذين يسعون إلى مهاجمة

المواطنس الأمريكيين والمؤسسات يمكن التعرف عليهم ويسعون من دخول القطر، وأن يريدهم سوف يصل إلى الجهة المقصودة في طرف يومين أو ثلاثة أيام وليس هناك من هذه الخدمات ما يمكن تقديمه بفعالية وكفاءة بواسطة الحكومة (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) بدون وجود خدمة عامة ذات كفاءة عالية ومشفانة وبنار جيداً إن حودة الحياة الأمريكية، بمعنى آخر تعتمد كثيراً على العاملين في الخدمة العامة الحكومية.

إن السياسات والممارسات في شئون الموظفين الحكومية على المستوى الفيدرالي والولائي و المحلي يمكن أن يكون لها آثارٌ عظيمة على أداء الوكالات العامة وعلى موظفيها وفي لحاب السلبى أى على نقض ذلك فإن إداره الإيرادات الداخلية (Service Internal Revenue) (Irs) التي لا تستطيع استقطاب محاسبين قانونيين ذوي تأهيل عال من غير الأموال أن تدبر بفعالية وعدالة قوانين معقدة هي الضرائب. إن موظفي الخدمة المدنية غير المدربين بكفاءة، الذين يحاولون ببطء أو لا يحاولون إطلاقاً مع طفرح المحاري يعرضون بعملهم هذا لصحة العامة للخطر تماماً، كما يفعل المنشور الماسسدون الذين يمشلون في تطبيق قوانين المباني. وإن الذين يعانون كثرة المهام من ضباط الشرطة، ومرقبى حركة الطيران وموظفي أمن النقليات، وعمال الخدمة الاجتماعية هم الأكثر احتمالاً لارتكاب الأخطاء ذات النتائج الكارثية، وإن وكالات الاستخبارات التي لا تستطيع استقطاب محللين مؤهلين وخبراء في نظم المعلومات وأن تحافظ عليهم قد تموت عليهم معلومات واتجاهات كشف نشاطات رهابية.

إن ممارسات المحسوبة والمبرقة هي الاستخدام تهدم ثقة المجتمع في موضوعية وعدالة جميع الموظفين العموميين. ويدخل فيهم المديرون العموميون والشرطة ومحصلو الضرائب. وفي الحان الإيجابي. فإن سياسات وممارسات شئون الموظفين التي تتسم بالعدالة والفعالية يمكن أن تفعل كثيراً لدعم جهود الوكالات العامة للقيام بأخصاصاتهم أو سوء ثمة المجتمع في الحكومة. وكما أنان مؤلفون لكتاب حول إصلاح الخدمة المدنية بقولهم «إن نظم الخدمة المدنية تفسر كل شيء في لحكومة فإنها أي النظم لم تعمل جيداً فإنه لا شيء آخر يمكن أن يعمل جيداً بالحكومة» [Kettel, Ingraham, Sangers, And Horner, 1996, P7] وإن الإحصاءات هي أحد المعايير التي تدلل على أهمية الخدمة العامة في المجتمع الأمريكي.

وعليه، فإن ما تسمى من هذا المفصل (من الكتاب) يقدم بعضاً من الحقائق والأرقام

التي تشرح الخدمة العامة الأمريكية وهصلاً عن تقديم نظرة عامة، فإن هذه البيانات ذات علاقة بكثير من الموضوعات التي تمت مناقشتها في الفصول التالية مثل تلك التي حول قانون وممارسة عدم التفرقة، الاستقطاب والاختيار، المسومات الجماعية، والقوى العاملة الأمريكية المتغيرة.

الجدول (١ ١) موظفو الحكومة في بعض الأقطار

النمطر	موظفو الحكومة كنسبة لإجمالي العاملين
كندا	١٧,٥
فرنسا	٢١,٢
ألمانيا	١٢,٢
إيطاليا	١٥,٢
إسبانيا	١٥,٢
المملكة المتحدة	١٢,٦
الولايات المتحدة	١٤,٦
مقدمو الخدمات الحكومية يستثناء أستراليا وكندا وفرنسا وإسبانيا فهي (خدمات) حكومية عمومية	
مقتبس من DECO الخدمة الإدارية العامة (٢٠٠١) (www.decd.org, dataecd/27/17/1827384.xls)& or (www.oecd.org data.oecd/37,43 1849079.xls, oecd public management service, 2001, cdec 2001)	

## حجم وتوزيع الخدمة العامة الأمريكية The Size And Distribution of The American Public Service

الخدمة العامة التي نحن جميعاً نعتمد عليها هي كثير من الخدمات كبيرة في حجمها رغم أنها ليست بذات الحجم الكبير الذي يمتدح كثير من الأمريكيين أنه فعلاً كذلك. إنه يوجد أكثر من ١٨ مليون موظف حكومي في الولايات المتحدة يمثلون ١٣٪ من مجموع قوة العمالة المدنية Civilian Labor Force أو (Clf) وتتكون قوة لعمالة المدنية من جميع المدنيين من مجموع السكان غير لعمال هي مؤسسات وأعمارهم ١٦ عاماً فأكثر، وهم الذين يعملون أو أنهم عاطلون ويبحثون عن عمل وإن قوة لعمالة المدنية كانت في حدود ١٤٥ مليون شخص، ويتضمن هذا الرقم ٤ ملايين يعملون في الولايات (States) وبحو ١٢ مليوناً تقريباً يعملون في كسوفات

رواتب الحكومات المحلية (Local Government) ويعمل أكثر من نصفهم في قطاعات المدارس العامة، هذا وباستخدام الحكومة الفيدرالية الآن نحو (٢.٧) ملايين موظف مدني هل الولايات المتحدة تعاني فائضاً في الموظفين العموميين مقارنة بالأقطار الديمقراطية الصناعية الأخرى؟. ويوضح الجدول (١-١) أن الولايات المتحدة برغم نظام حكومتها الفيدرالية ليست لديها بالمقارنة خدمة عامة كبيرة إلى حد الاغراط والمبالغة.

## نشرة (Bulletin)

لقد كانت كشوف رواتب شهر مارس عام ٢٠٠٢ بالنسبة للولايات والحكومات المحلية (٥٤.٥) ملايين دولار وكانت مدفوعات شيكات ابلاته ١٥١ ملايين دولار هي حتى وصلت مدفوعات المحليات إلى ٢٩.٤ ملايين دولار  
المصدر: مكتب الإحصاءات للولايات المتحدة (يوليو ٢٠٠٢)

## الجدول (٢-١) مستوى الاستخدام الحكومي من الناحية التاريخية

## عدد الموظفين بالمليون

	١٩٥٠	١٩٧٠	١٩٩٠	٢٠٠٠
	٦٢.٢ *	٦٢.٨	١٢٥.٨	١٤٢.٦
موظف مدني فيدرالي	٢.١١٧	٢.٨٨١	٢.١٠٥	٣.٨٩٩
موظف مدني بالولاية	١.٥٧	٢.٧٧٥	٤.٥٢	٤.٨٧٧
المجموع	٣.٦٨٨	٧.٦٥٦	١٠.٧٦٠	١٣.٠٨٩

## \* مجموع قوة العمالة المدنية (بالمليون).

المصدر: مكتب الإحصاءات للولايات المتحدة (٢٠٠٢) معاصر الخدمة العامة لعام ٢٠٠٢ لجدول  
<http://www.census.gov/prod/2004pubs/gc023x3pdf> and u.s. bureau of the census (2003)  
 statistical abstract of the united states: employment status of the civilian population 1979  
 to 2002. accessed/<http://www.census.gov/statab/hist/h9-29.pdf>

ورغم وجود اتجاه عام لدى الجمهور في النظر إلى الحكومة الفيدرالية على أنها ضعمة ودائماً يتوسع، إلا أنه لم تكن هي المصدر الوحيد للنمو الإجمالي في أعداد الموظفين العموميين وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية ١٩٤٥. ورغم أن حجم قوة العمالة الفيدرالية ظلت ثابتة إلى حد ما، إلا أن الولايات والمحليات توسعت بشكل كبير (انظر الجدول ٢-١). وبلغ عدد العاملين بالولايات ٢.٨ ملايين في عام ١٩٧٠ من ٢.٢ ملايين في عام ١٩٦٦ كان يوجد نحو ٧.٤ ملايين بالحكومات المحلية (نحو

مليون واحد أكثر مما كان في عام ١٩٦٦) وهبط معدل النمو بدرجة كبيرة خلال أعوام الثمانينيات ١٩٨٠. ومن ١٩٧٩ وحتى ١٩٨٩ ارتفعت العمالة في الولايات بنسبة ١٤.٥% وكان هناك توسع على المستوى الفيدرالي والمحلي حيث كان النمو في حالتيهما أقل من ١٠٪ وإجمالاً، فإن إحداث الوظائف في القطاع العام كان منخفاً عما كان بالقطاع الخاص (فقد ارتفعت قوة لعمالة المدنية إلى قرابة نسبة ٢١٪).

وهكذا، فإنه بمصطلح الأفراد، فإن الحكومة أصبحت صغيرة خلال أعوام الثمانينيات ١٩٨٠ وسيظل هذا الاتجاه مستمراً. وإنه خلال السنوات الست الأولى من إدارة لرئيس كليتون فإن قوة العمالة لميدراية هبطت بنحو ٢٥٠,٠٠٠ بنسبة ٨,٤٪

إن الـ (١٨.٥) ملايين موظف عام بالولايات المتحدة موزعون على نطاق ادارات/سلطات كبيرة وبالإضافة إلى الحكومات القومية والولائية الخمسين، فإنه توجد أكثر من ٣٠٠٠ مقاطعة (County) ذات عرض خاص. يضاف إلى ذلك ما هو موجود بالدوائر وقطاع المدارس فإن المجموع الكلي يتجاوز ٨٥,٠٠٠ وحدة حكومية. إن التعليم الابتدائي وتمييز المانور يعتبران في الغالب مسئوليات محلية. وتقوم الولايات بإدارة برامج الخدمة الاجتماعية (الرفاهية) (Welfare)، وساء وإدارة نظم السجون وبناء الطرق السريعة. وتمارس الحكومة الفيدرالية رقابة حصرية على الدفاع القومي. والعملة وخدمات البريد من الدرجة الأولى. وتوضح هذه الفروقات الأحكام النسبية للحكومات ومن الملاحظ المهنية لقوة العمالة بها. ويقدم الجدول (١-٣) نظرة عامة مقارنة.

الجدول (١ ٣) موظفو الحكومة حسب الوظائف ومستوى الاستخدام  
عدد العاملين (بالآلاف)

الوظيفة (نوع العمل)	مدنى فيدرالى	ولائى	محلى <sup>٢</sup>
لدفاع اندسى	٦٨٢	-	-
الخدمة البريدية	٧٨٦	-	-
التعليم	١١	٢٤١٣	٦٧١٣
الشوارع والطرق السريعة	٣	٢٤٩	٣١١
الحماية الشرطية	١٥٧	١٠٦	٧٩١
الحماية ضد الحرائق	-	-	٣١١

٢٢٦	٤٠	٢٧	المتنزهات والحدائق
٢٤٨	١٦٤	٦٢	القضاء وإقانون
٢٠١	٢٣	-	الانتقال المؤزري

\* يقاس الاستعداد المحلي بما يعادل الخدمة لوقت العمل بكامله  
المصدر (مكتب إحصاءات الولايات المتحدة (٢٠٠٢) البيانات عن  
الخدمة يمكن الدخول لها على

[http://ftp2.census.gov/Govs/Apes/03fedfun Txt\(Fdera.\),](http://ftp2.census.gov/Govs/Apes/03fedfun Txt(Fdera.),)

[http://ftp2.census.gov/Govt/Apes/03stus \(States\),](http://ftp2.census.gov/Govt/Apes/03stus (States),)

[http://ftp2.census.gov/Govs/Apes/03/Ocus Txt \(Local\)](http://ftp2.census.gov/Govs/Apes/03/Ocus Txt (Local))

وبالإضافة إلى الفروقات الصرفة (Row Differences) في حجم السكان، فإن المروقات الوطنية تسهم في توسع الاحتلالات في حجم ومكونات قوة العمالة، إن مدينة نيويورك وهي التي تدير نظام الجامعة بالإضافة إلى المدارس الأولية والثانوية التي لديها وتوفر خدمات كذلك التي تقدمها المقاطعات لديها أي مدرسة هي كشوف رواتبها أكثر من (٤٠٠,٠٠٠) موظف يعملون دواماً كاملاً، ومدينة لوس أنجلوس ومدينة شيكاغو، في الحاح الآخر. لديهما أقل من ٥٠,٠٠٠ عامل. إن عدداً كبيراً من السكان مع قائمة كبيرة من الخدمات. تؤدي إلى قوة عمالة كبيرة. وهكذا فإن خمسة ملايين أو ما يقارب ذلك هم سكان مقاطعة كوك (Cook) واليوس (Illinois) وإن نحو (٢٠٠,٠٠٠) منهم موظفون بالمقاطعة. وإن نحو ١.٥ ملايين وظيفه على نظام الدوام الكامل في نظم التعليم العالي في الولايات الخمسين، فإن أكثر من ١٠٠,٠٠٠ يتواجدون في كاليفورنيا، ولدى نيويورك نفس العدد. إلا أن أقل من (٤,٠٠٠) يتواجدون في داكوتا الجنوبية أو ألاسكا. ويوضح الجدول (١-٤) المجاميع بحسب الحالات الوظيفية لكل الولايات خلال العام ٢٠٠٢م.

وتكشف هذه البيانات الاستثمارات الصحية للولايات في الإصلاحات، والطرق السريعة والمستشفيات، والتعليم لعالي وجميعها مسئوليات تقليدية للولاية. وإن التوسع السريع في العهد الماضي في سبيلات السجون كان اتحاداً قومياً. وكانت الاستثمارات بدرجة كبيرة في ولايات كثيرة هي التعليم العالي. وعلى كل، فإن هناك تعاملاً كبيراً بين الولايات. ويقدم الجدول (١-٥) مقارنة بين أربع ولايات وإن ملامح الاستخدام/التوظيف بالحكومات المحلية، والمدن والمقاطعات تختص عن تلك التي

بالولايات سبب أنها عادة توفر خدمات مختلفة. ويبين الجدول (١-١) نظرة عامة للتوظيف/الاستخدام بالحكومة المحلية على مستوى القطر وإن سياسات الولاية في مجالات مثل نسبة الطالب إلى المدرس، وإدارة برامج الخدمة الاجتماعية، والنقل بحانب عوامل تاريخية وبيئية تجعل ملامح الاستخدام/التوظيف تتفاوت من ولاية لأخرى ويبين الجدول (١-٧) كمثال مقارنة بين كاليفورنيا، وتكساس ونيويورك

الجدول (١ ٤) التوظيف/الاستخدام في الولاية  
حسب الوظيفة (Employment) (أو نوع العمل) عام (٢٠٠٣)

الوظيفة/نوع العمل	ما يعادل الموظف للبرام الكامل	نسبة ١٠,٠٠٠ للسكان
المجموع لكل الولايات	١٩٠,٦٦٧	١٤٥,٥
الإدارة المالية	١٦٨,١٦٥	٥,٨
الإدارة مركزية	٥٤,٧١٨	١,٩
نقضاء والقانون	١٥٩,٨٤٩	٥,٦
حماية الشرطة ضباط	٦٢,٩٣٤	٣,٧
حماية الشرطة - آخرون	٤١,١٩٣	١,٤
إصلاحات	٤٥٨,٨٩٩	١٥,٩
لنقل لسريعة	٣٤٥,٠٨٥	٨,٥
لنقل الحوي	٣,١٩٣	٠,١
انقل النشئ والمحطات (مراسي)	٤ ٥١٥	٧
الخدمات الاجتماعية العامة	٧٣٠ ٤٩٩	٨ -
الصحة	١٧٦ ٩٦٨	٦,١
المستشفيات	٤ ٣ ٠٠٥	١٤,٠
إدارة لتأمين الاجتماعي	٨٩,٧٣٧	٣,١
إدارة العلاقات الصلبة	١,٨٣٣	١
المجاري	١,٨٣٧	١
الحدائق العامة والترفيه	٣٥,٣٤٤	١,٣
الموارد الطبيعية	١٤٨,٨٥٤	٥,٣
تصديقات المياه	٦٧١	٠,٠
لطاقنة الكهربائية	٣,٨٨٠	٠,١
محطات استقبال	٣٧,٥٦٢	١,١
مدارس تعليم ابتدائي وثانوي	٣٧,٣٩١	١,٣
مدارس أخرى ابتدائي وثانوي	١٥,٧٣٧	٥
التعليم العالي تعليم	٤٩٤, ٥٨	١٧,٢
التعليم العالي - آخر	١,٠٩٦,٠٣٤	٣٥,٣
تعليم آخر	١٠٧,٩٦٠	٣,٧٤
مكتبات	٥٧٣	
مستودعات مشتريات بالولاية	٧,٣٣٦	٠,٣
أخرى	٣٠٢,٩٠٧	٧,١

المصدر: مكتب الإحصاء للولايات المتحدة - بيانات الاستخدام العم (الحكومي)  
الدخول (March 2003) <http://ftp2.census.gov/govs/apes/03sts.txt>

جدول (٥١) مقارنة في الاستخدام حسب الوظائف بين ولايات مختارة (٢٠٠٣)  
ما يعادل الخدمة لكامل الوقت بالنسبة لكل ١٠,٠٠٠ من السكان

الوظيفة	الاسكا	كاليفورنيا	جورجيا	هاواي
الاحمالى	٢٨٧.٢	١٦١.٢	١٤١.٩	٤٦٣.١
الإدارة المدنية	١٥.٧	٦.٤	٥.٥	٥.٢
لاد رة أمريكية	٩.٧	٦.٢	١.٤	٤.٣
قضاء مقبول	١٩	١.٢	٣	١٨.٢
خدمة الشرطة - صمد	٤	٢.٣	١.٤	صفر
خدمة الشرطة - اخر	٣.٢	١.٦	١.٣	صفر
صلاحيات	٢٧.٦	١٤.٤	٢٢.٨	١٩.٤
لطرف السريعة	٤٦.٥	٦.٢	٧.١	٧.١
لنقل الحوي	صفر	صفر	صفر	٨.٥
نقل الماني و لأطراف	صفر	صفر	٧	١.٧
تقريبه العمد	٢٨.٢	١.١	١٠.٤	٦.٧
لمسحه	١١.٧	٣.٤	٥.٤	١٩.٧
مستشفيات	٣.٩	١١.٠	٩.٥	٢٢.٩
داره التمهيد الاجتماعية	٦.٩	٥.٥	٢.٦٠	٣.٥
داره التمهيد الحاصره	صفر	١	صفر	صفر
لمجازي	صفر	صفر	صفر	صفر
لشرطة و مأكس لرقية	١.٣	٠.٩	٣.٥	١.٨
لنوازل خطية	٣٥.٨	٤.١	٥.٤	٩.١
تمديد المياه	صفر	صفر	صفر	صفر
لمناظرة بكهربسة	صفر	صفر	صفر	صفر
لانشال المدرسي	صفر	صفر	صفر	صفر
لتعليم بالمدارس الابتدائية والثانوية	٢٣.٧	صفر	صفر	١٧٤.٨
لتعليم بالمدارس الابتدائية والثانوية (اخرى)	١٧.٢	صفر	صفر	٤٦.٩
لتعليم العالي	١٧.٥	٨.٥	١٨.٦	٢١.٢
التعليم العالي (اخر)	٥٧.٨	٢١.٢	٢٥.٧	٤٧.٤
لتعليم (اخر)	٦.٨	١.٤	٢.٦	١.١
مكتبات	صفر	صفر	صفر	٤.٦
مستودعات حكومية بمشروبات	صفر	صفر	صفر	صفر
حزبي	٤٠.٩	١١.٠	٤.٠	٢٩.٦

المصدر: مكتب احصاءات الولايات المتحدة - بيانات الخدمة الحكومية ويمكن الدخول عليها

<http://www.Census.gov/Govs/www/Apes103.html> (March 2003)

الجدول (١ ٦) التوظيف/الاستخدام بالحكومة المحلية بحسب الوظيفة/نوع العمل (٢٠٠٣)

الوظيفة، نوع العمل	ما يعادل الموظف للدوام الكامل	نسبة ١٠,٠٠٠ للسكان
المجموع في كل المواقع	١٦,٥٦٩,٧٨٤	٤٠٦,٧٦
الإدارة المدنية	٢١٧ ٥٥٢	٧ ٥٥
أزواج حرس حكوميه	٢٢٢ ٤٠١	٧ ٧٢
قضاء وقانون	٢٤٧ ٨٧٤	٨ ٦١
حماية الشرطة - صباط	٦٠٢ ٦٨١	٢٠,٩٣
حماية الشرطة - اخرون	١٨٧ ٩١٠	٦ ٥٢
رجال المطافي	٢٨٦ ٦٩٣	٩,٩٦
الحرائق - أخرى	٢٤٠,٤٥٣	,٨٥
الإصلاحات	٢٤١,٠٦٤	٨,٢٧
الشوارع والطرق السريعة	٣٠٠ ٥٢٢	١٠,٤٤
أعمال اجود	٤١ ١٤١	١ ٤٣
أعمال اجوي/الحصص (انطارت)	٧,١٢٩	,٢٥
لخدمات الاجتماعية العامة	٢٧٧ ٦٥٤	٩ ٦٤
صحة	٢٥٢ ٨٨٨	٨ ٨٢
لمستشفيات	٥٠٦ ٩١٥	١٧ ٦٠
داره لمعنات بصلبه	١٠٩ ٩٥٣	٣ ٨٢
لبحري	١٢٤ ٢٦٢	٤ ٢٢
لحدائق العامة والترفيه	٢٢٦ ٤٤٢	٧,٨٦
لأسكان وتنمية المجتمع	١١٨ ١٠٧	٤,١٠
لموارد الطبيعيه	٢٧ ٢٢٦	١,٢٠
تعميدات المياه	١٥٩,٥٩٥	٥,٥٤
لطاقه لكهربائيه	٧٥ ٢٠٥	٢,٦١
تعميدات الغاز	١ ٨٤٥	,٢٨
معطيات بنقال	٢٠٠,٩٢٢	٦,٩٨
مدارس تعليم ابتدائي وثانوي	٤,٤٤٦,٨٢٥	١٥,٤٢
مدارس حري ابتدائي وثانوي	١,٩٤٧,٩٢٧	٦١ ٦٤
التعليم العالي مدارس	١٣١ ٥٩٤	٤ ٥٧
التعليم العالي أخرى	١٨٥ ٩١٧	٦ ٤٦
مكتبات	١٢٤,٥٢١	٤ ٢٢
أخرى	٢٥٢,٤٤٥	٨,٧٧

المصدر - مكتب الإحصاءات للولايات المتحدة - بيانات الاستعداد العام (الحكومي)  
<http://ftp2.cens.gov/apecs/03/ocus.Txt> (2009) الدحول

## الحلول (٧١) التوظيف/الاستخدام بالحكومة المحلية هي ثلاث ولايات كبيرة (٢٠٠٣)

نوعية/نوع العمل	ما يعادل توصيف بالدوم لكامل نسبة ١٠٠ للسكان		
	كاليفورنيا	تكساس	نيويورك
الإجمالي	٤٠٤.٦	٤٥٤.٧	٤٩٣.٩
الإدارة العامة	٧.١	٦.٥	٦.٧
إدارات أخرى حكومية	٧.٤	٦.١	٧.٨
قضاء وقانون	١٤.٤	٨.٨	٦.١
حماية الشرطة - صيادل	١٧.١	١٩.٨	٣٦.٧
حماية الشرطة - آخرون	٨.١	٦.٢	٥.٢
رجال المطافي	٨.٤	٩.٤	١٩.٨
الحرائق أخرى	٠.٨	٠.٨	١.٣
إصلاحات	٩.٣	١٦.٥	١٤.٥
اشوارع والطرق السريعة	٦.٧	٩.٣	١٤.٦
اسفل الجوي	١.٨	٣.١	٨
النقل المائي والمحطات (مراسي)	٠.٦	٠.٤	٠.١
الخدمات الاجتماعية العامة	١٨.٩	١.٦	٣٥.٥
الصحة	١٢.٤	١٠.٨	٩.٦
المستشفيات	١٧.٧	٢٦.٢	٣٦.٢
دائرة المحطات الصلبة	٢.١	٣.٨	١.٦
البحري	٣.٨	٤.١	٣.٣
الحدائق العامة والترفيه	١٠.٤	٧.٤	٥.٨
الإسكان وتنمية المجتمع	٢.٩	٢.٩	١٠.٣
الموارد الطبيعية	٢.٤	١.٧	٢
مباني مياه	٦.٤	١.٧	٢.٤
إطاقة الكهرباء	٢.٢	٢.٨	٠.٢
تجهيزات المار	٠.٣	٠.٧	٠.٠
محطات انتقال	٩.٨	٤.٩	٣٥.٧
مدارس تعليم ابتدائي وثانوي	١٢٦.٣	١٢٦.٢	١٧٦.٩
مدارس أخرى ابتدائي وثانوي	٦٩.٣	٦٩.٣	٦٧.٩
تعليم عال - مدارس	٩.٥	٩.٥	٥.٤
لتعليم عال - أخرى	١١.٢	١١.٢	٦.٥
مكتبات	٣.٨	٣.٨	٤.٧
آخرون	١٢.٣	١٢.٣	١١.٠

المصدر: مكتب الإحصاءات للولايات المتحدة - بيانات الاستخدام العام (الحكومي)

الحكومات المحلية - الدخول (2003) [http://www.census.gov/govs/www/a\\_pes/oc.html](http://www.census.gov/govs/www/a_pes/oc.html)

ويعكس حجم وتكوين الخدمة العامة أولويات السياسة الحكومية وإن معظم النمو الحديث في بيروقراطيات الولايات جاء نعمة للسلطات الصدراتية التي وضعت لتحويل المسؤولية الإدارية في الخدمة الاجتماعية وخدمات الرقابة إلى حكومات الولايات. وهذه بدورها قد سعت إلى تمرير برامج معينة من صلاحياتها وبكاليها إلى الحكومات المحلية. وتقدم الحكومة الفيدرالية نفسها مثلاً جيداً كيف أن التغيير السياسي يؤثر في العمالة الحكومية. وإن الرئيس ريجان Reagan برعم الصورة العامة عنه أنه «قاطع أوصال البيروقراطية» (Bureaucratie Cutter) [أي أنه سعى إلى التمثيل من الموصفين] - إلا أنه بالفعل لم يرأس بصورة مطلقة هرعاً من الإدارة الصدراتية سير نحو الانكماش. وإنه خلال المترهين ١٩٨٠ و ١٩٨٧ تنامي عدد العمال في المصالح التنفيذية نسبة قرابة ٥/٠ وأن الوكالات المستقلة توسعت بأكثر من ١١/٠. وأن وزارة الدفاع كانت جيدة حيث رادت العمالة بها من (٩٦٠,٠٠٠) إلى (١,٠٩٠,٠٠٠) أي بنسبة ١٣.٥/٠. وكان هذا غير منتظم على مستوى كل المنظمات. وهناك وكالات قليلة خضعت لريادات ملموسة خاصة إدارة وزارة الدفاع. لا أن معظمها أي الوكالات - فقدت وظائف نتيجة تطبيق سياسة الاستبيات للرئيس ريجان وحورج بوش George W. Bush & Reagan. وبرعم أنه كانت هناك رياده هي غير الدفاع خلال فترة رئاسة جورج بوش George H. W. Bush. إلا أن محاولات إدارة كليتون Clinton للتخفيضات إلى هيوط شمل العمالة المدنية في الدفاع، وإن إدارة وزارة الدفاع من ١٩٩٣ حتى ١٩٩٧ نسبت تقريباً في ٦٤٪ من كل التخفيض [لكن] عملياً قامت كل وكالة فيدرالية بتخفيض عمالها خلال فترة هذه السنوات الأربع. (المصدر مكتب إدارة شئون الموظفين بالولايات المتحدة، ١٩٩٧ صفحة ٤). ويرصد الجدول (١-٨) التحول في نصب الوكالات الفيدرالية من التخفيض من ١٩٨٠ وحتى ٢٠٠٣

الجدول (٨٠١) الاتجاهات في الاستخدام المدني الفيدرالي ١٩٨٠ أو ٢٠٠٣

الوكالة	١٩٨٠	٢٠٠٣	نسبة التغير
وزارة الخارجية	٢٣,٤٩٧	٢٣,٤٤٨	٢٨,٠
الحرس	١٣٤,٦٦٣	١١٠,١٩٥	١٨,٢
لدى	٩٦٠,١١٦	٦٦٤,٥٣٤	٣,٨
لعموم	٥٦,٢٢٧	١٠٢,٧٠٥	٨٢,٣
الداخلية	٧٧,٢٥٧	٧٧,٦٩١	-٤
الزراعة	١٢٩,١٢٩	١١١,١٤٦	-١٣,٩
التجارة	٤٨,٥٦٢	٣٧,٤١٨	-٢٢,٩
عمل	٢٢,٤٠٠	١٦,٢٢٨	-٣٠,٦
لصحة والخدمات الإنسانية	١٥٥,٦٦٢	٦٦,٨٥٩	-٥٧,٠
لإسكان والمطوّر الحضري	١٦,٩١٤	١٩,٥٥٧	١٥,٣
سفن	٧٢,٢٦١	٦٤,١٧٩	-١١,٣
مطافة	٢١,٥٥٧	١٥,٦٣٠	-٢٧,٥
لتعليم	٧,٣٦٤	٤,٥٦٧	-٣٨
إدارة خدمات الحاربي/مصلحة شؤون قدامى المحاربين	٢٢٨,٢٥٨	٢٣٠,٤٠٦	٩
وكاله حماية البيئة	١٤,٧١٥	١٨,٢١٧	٢٢,٨
لجنة عرض الاستخدام لتساو	٢,٥١٥	٢,٥٨٩	٢٦,٣
مؤسسة ايداع التأميمات الفيدرالية*	٢,٥٢٠	٥٠,٠٧٢	٥٥,٥
إدارة علم الطيران والمضاء الجوية	٢٣,٧١٤	١٨,٩٥٤	-٢٠,١
مكتب إدارة شؤون المواطنين	٨,٢٨٠	٣,٤١٧	-٥٨,٧
مصلحة وادي تينيسي	٥١,٧١٤	١٣,٣٧٩	-٧٤,١
خدمة بريد الولايات المتحدة	٦٦٠,٠١٤	٧٨٧,٨١٨	١٨,٤

\* تأسست مؤسسة ايداع التأميمات الفيدرالية لأكثر من (٢٠٠٠) - (١٩٨٧) خلال أزمة التخصيصات في أواخر ١٩٨٠

المصدر: مكتب إدارة شؤون المواطنين بالولايات المتحدة (٢٠٠٣) الاستخدام دا الاتجاهات ويمكن الدخول لها

<http://www.o-np.gov/eddata/html/2003septgeber/table2.asp> us bureau of the census  
statisticabstract of the united states 1991 (washington, d.c. 1991) table 529

إن كنبراً من هذه الوكالات التي ظهرت زياده صافية في لفترة من ١٩٨ و ٢٠٠٢ قد حمصت بالعمل [العمالة بها] خلال الفترة الأولى من مدة كليتون Clinton كما يوضح ذلك الجدول (٩ ١) والأمثلة الحيدة لذلك يتواجد في وزارة الخارجية Department Of State الخريسة وشئون هدماء المحربين. إن نهاية الوفورات وأزمة السلف قد أدت بالطبع إلى تحفيضات مؤثرة في عام ١٩٩٧ بين موظفي مؤسسة إيدع التأميمات الميدراية (Federal Deposit Insurance Corporation).

وتمه مسار آخر لرصد تطور الخدمة الميدرية هو النظر إلى اتجاهات التوظيف/ الاستخدام في فئات وظائف ذوي اليافه البيضاء (الموظفين) والياقة الررقاء كما يوضح ذلك الجدول (١٠ ١) و (١١ ١). وبالنظر إلى ذلك على ضوء لاتجاه العم لتحصيص (في العمالة) فإن مستقبل استخدام العمالة الميدراية من ذوي اليافه الزرقاء يبدو مظلماً على المدى الطويل، وذلك في أحسن صوره سبب أن جميع فئات الحرف الموصفة بالجدول (١١ ١) قد خضعت لتحفيضات حادة، وتعكس هذه الأعداد سياسة فيدراية وإدارة بشطة بالتعاقد (حارجياً) في أنواع العمل التي بهذه الحرف وذلك بدلاً من الاحتفاظ بقدرات داخلية [أي عمال يتبعون الإدارة]. إن الفرض من التعاقد الخارجي هو تحسين لكفاءة ومرونة الإدارة ولكن ذلك يقدم فوائد سياسية أكثر بروزاً بالتقليل من البيروقراطيين الذين يظهرون في كشوفات الرواتب ويتم أدء هذا العمل ودفع (تكلفته) من قبل الحكومة الميدراية ولكن ليس من قبل المخدمين الميدريين. وإن حرف أو مهنة ذوي اليافه البيضاء لم تكن إجمالاً بهذا لسوء، ورغم أن عدداً منها على تحصيلات تفوق المتوسط، وحدير بالذكر أنه جرى هبوط حاد خصوصاً في عدد السكرتاريه، وفي عدد من الفئات الهندسية. كما أن كتبة الإمدادات والعمال الفنيين لم يكونوا أفضل حظاً في المشروع الفيدرالي في هذا الشأن. ومما هو جدير بالانتباه ايضاً هو حدوث نمو إلى درجه الانفجار في معدلات مثل أحصائي الحاسب الالى، ومحللي الادارة والبرامج والمهن القانونيه وتطبيق القوانين، وموظفي المساندة لنظم المحاسبية الالية والرفانه. وهي حين أن الابتكارات التكنولوجية مثل أجهزة الحاسب الالى المتقدمه، وإدارة البيانات ونظم التحليل الآلة دائمة الحركة ووسائط إعلام الاتصالات الإلكترونيه لدمجه - تؤدي أحياناً إلى زياده الكفاءة إلا أنه من المتوقع مكانية أن ينتج عن ذلك تحولات في أنماط وطرق الاستخدام (التوظيف)، وانحماض في التعاقد وفي مهن الرفايه على الحركة الحويه والتي ربما تكون مؤشراً لتهديدات على المدى الطويل في مقدرة بعض الوكالات في القيام بواجباتها مما يتفق حينئذ وتوقعات الجمهور.

الجدول ( ١ ) استخدام المدنيين الفيدرالي في الأعوام ١٩٩٣، ١٩٩٧، ٢٠٠٣

النسبة المئوية للتغيير ٢٠٠٣-١٩٩٧	النسبة المئوية للتغيير ١٩٩٧-١٩٩٣	٢٠٠٣	١٩٩٧	١٩٩٣	الوكالة
٣,١	٨,٤-	٤٤٨,٧٢٥,٢	٧٦٤,٧٨٣ ٢	٠٤١,٠٢٢,٢	الجمع
٠,٧	١٧,٦	٥٦٤ ٢١	٢٥٥ ٢١	٣ ٢٨	الحجار التشريعي (فرع)
١٢,٢	٩,٠	٤٢٦,٢٤	٦٤١,٢٠	١١١,٢٨	الجهاز القضائي (فرع)
٧ ٧	٩	٨١٩ ٧٨٧	٢٥ ٨٥٢	٩٨ ٧٨٢	خدمات بريد الولايات المتحدة ورسوم البريد
٤٢ ٤	١٤ ٦	٦٥٨,٦٥٨,٢	٢٥٨ ٨٦٨ ١	٦٤٧ ٨٨ ٢	الحجر التمييزي (فرع)
					أثار مختارة من الحجار التمييزي ( لفرع)
٣٤,٦	٧ ٢-	٤٤٨ ٢٩	١٠٨,٢٤	٨٨٢ ٢٥	وزارة الخارجية State
٢١,٥-	١٥,٤-	١٩٥,١١٠	٢٦٩,١٤	٩٠٤,١٦٥	الحريه
١١ ٢-	٢٢ ٤	٥٢٤ ٦٦٤	٠٦١ ٧٤٩	٨ ٩٦٦	دفاع
١٢,٤-	٢٠,١	٧٠٥,١٠٢	٢٦١,١١٧	٦٥٢,٩٧	العدل
١٤,٥	١٢,٢	٦٩١,٧٧	٨٦٥,٦٧	٢١٣ ٧٧	الدخليه
٤,٢	٦,٢-	١٤٦,١١١	٥٢٩,١٠٦	٦٨٧,١١٣	الزراعة
٧,٥	٧,٥-	٤١٨,٢٧	٧٩٢ ٢٤	٦٠٨,٢٧	استحارة
٢,٨	١٠ ٨-	٢٢٨,١٦	٧٨٧,١٥	٧١٩,١٧	العمل
٤٧,٢-	٣,٥-	٨٥٩,٦٦	٥٢٢ ١٢٦	٠٦٦,١٢١	HHS
٣ ٢-	١٧ ٩-	٥٥٧,١٠	٩٠٨,١٠	٢٩٢,١٢	HUD
٨ ٦-	٨,٤-	٦٦٨,٥٨	١٧٩,٦٤	-٨٦ ٧٠	النقل
٨ ٥-	١٧ ٥-	٦٢٠,١٥	-٧٨,١٧	٧٠٦ ٢٠	الطاقة
١ ٦	٧,١-	٥٢٧,٤	٦٤٠,٤	٩٩٥,٤	لتعليم
٥ ٢-	٦ ٥-	٤٠٦ ٢٢٠	٢١١ ٢٤٢	٢٤٩,٢٦٠	شئون دعماء المحاربين
١,٠	١ ٧-	٢١٧,١٨	-٤٥,١٨	٢٥١ ١٨	وكالة حماية البيئة
١,٦-	١٠,١-	٥٨٩,٢	٦٢١,٢	٩٢٧,٢	هيئة فرص الاستخدام للتكافؤ
٢٢ ٨-	٦٣ -	٤٧٢ ٥	٢٦٥ ٨	٢٦ ٢٢	مؤسسة يدع سأميد تمييزيه
	٧,٢	x	٨٨٨,٤	٥٥٤,٤	وكالة إداره لطوارئ الميديالية
١ ٨-	٢٠,٨-	٧٨٩,١٢	٢٠٩,١٤	٦٩ ٢٠	إدارة الخدمات العمومية
٤,٥	٢١,٢	٨٥٤,١٨	٨٤٤,١٩	١٩١ ٢٥	إداره علوم الصيران القومية

٣٠٠٠	٦٠٠٠	٩٣١٠٠	٩٩٧٠٠	١٣٣٠٠	المكتب الوطني للعلاقات العائلية
٥٠٠	٤٧٠٠	٤١٧٠٠	٦٠٢٠٠	٨٦١٠٠	مكتب إدارة الموظفين
٧٠٠	٧٤٠٠	٢٧٩٠٠	٥١٠٠٠	١٢٩٠٠	سلطة ودي تيسر TVA
-	٧١٠٠	xx	٥٢٤٠٠	٢٨٣٠٠	وكالة المعلومات للولايات المتحدة
١٤٠٠	٢٤٠٠	٢٦٨٠٠	٧٨٢٠٠	٢١٨٠٠	وكالة التنمية لدولية
-	-	٩٥٢٠٠	-	-	وكالة أمن أرض الوطن

المصدر: مؤسسة سميت ١٩٩٣ + ١٩٩٧ فإن المصدر هو مكتب إدارة الموظفين (١٩٩٧). ومكتب المعلومات عن لعمدة  
التقويم لشهر جوا استخدمت بتدوين المدة في SF ١٠٤٠٠ و شط DCI ٢٠٠ نوفمبر لعام ٢٠٠٢ مكتب دره  
الموظفين الولايات المتحدة (٢٠٠٢) الاستخدام والاتجاهات ٢٠٠٢. اندحول  
<http://www.opm.gov/feddata/html/2003/September/table2.asp>  
\* وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية أصبحت جزءاً من وكالة أمن أرض الوطن (DHA) وذلك في مارس ٢٠٠٣  
\*\* وكالة معلومات الولايات المتحدة SF ١٠٤٠٠ أصبحت جزءاً من وزارة بحار حية وزيد في أكتوبر ١٩٩٩

## النسيج السكاني للخدمة العامة والقوى العاملة المدنية (العمالة المدنية) (Civilian Labor Force (Clf))

إن النسيج واستوع السكاني أحد في التغيير بخطوات متسارعة، وقد أصبح ذلك  
في سوح معينة أكثر تمثيلاً للمجتمع الأحد في ريادة التباين والتعددية وإن المجتمع  
الذي يخدمه (هذا النسيج السكاني للخدمة العامة و لعمالة المدنية) إنما هي  
عام ٢٠٠٢ مثلاً شغل النساء ٤٥٪ من الوظائف الفيدرالية. ٨٠٪/ كانت تشغلها  
الأقليات (المصدر: مكتب إدارة الموظفين للولايات المتحدة عام ٢٠٠٢). وإنه من عام  
١٩٩٠ وحتى ٢٠٠٢ ارتفع وسط، ولكن بثبات ستخضع عماله الأقليات على المستوى  
الفيدرالي. كما يوضح من الجدول (١٢٠).

وكان هناك زيادة مماثلة في نسبة النساء والأقليات التي تعمل للولايات والحكومات  
المحلية تقريباً في نفس الفترة. وكان القوى العاملة في عام ١٩٨٤ بالولايات والمحطات  
(٤١٪) من النساء و(٢١.٥٪) من الأقليات. وارتفعت هذه الأعداد إلى (٤٤.٣٪) نساء  
و(٢٨.٩٪) أقليات (مكتب إحصاءات الولايات المتحدة لعام ١٩٩٧م).

إن برامج القطاع العام في الاستقطاب، والاستخدام والتدريب وتطوير المستعمل  
الوطني كانت بالضرورة تتكيف مع سوق عمل كان منذ الخمسينيات ١٩٥٠ قد خضع  
لتجربة تغييرات سكانية كبيرة

## الجدول (١٠ ١) أكبر عشرين مهنة لدوي الياقة الببصاء على المستوى الفيدرالى

سبتمبر ١٩٩١ وسبتمبر ٢٠٠١

المهنة	١٩٩١	٢٠٠١	نسبة البعبير
كتبه ومساعدون متنوعون	٨٢,٨٥٩	٧٨,٢٢٤	٥,٦-
إداريون ومبرمجون متنوعه	٥٧,٩٠٨	٦٢,٢٠١	٨,٣
احصائيو حاسب لى	٥٢,٨٩٢	٦٠,٨١٧	١٥ ٠
سكرتاريه	١٠٣,٩٦٦	٤٧,٥٢٤	٥٤ ٣
ممرضة	٤٧,٥٤٢	٤٥,٧٧٥	٣ ٧
محللو دارة وبظم	٣٠,٨٧٣	٤٤,٧٨٠	٤٤ ٦
مباحث جنائيه	٣٢,٠٦٧	٣٦,٢٠٩	١٢ ٩
محاد عمومى	٢٤,٢٨٤	٢٧,٦٥٩	١٣ ٩
مدوبو اتصال	١٨,٠٢٣	٢٧,٦٢٠	٥٢,٢
تعبه	٣١,٨١٨	٢٧,١١٢	١٤,٨-
ادارة تأمين اجتماعى	٢٢,٤٦٥	٢٦,٧٠٩	١٨,٩
رفاهه الحركه الحويه	٢٦,١٢٩	٢٤ ٠٦٨	٧ ٩
إدارة أعمال عامه وصناعة	١٦,٨٦٩	٢٢,٥٠٥	٣٣,٤
طبيب	٣٦,٤٩٥	٢٢,١٥٠	٣٩ ٣-
هندسه لكترونيه	٣٠,٢٠٢	٢٠,٣٥٢	٣٢ ٦-
هندسه عموميه	٣١,٥٢٦	١٨ ٤١٢	١٤ ٥
فى هندسه	٣٥,٢٧٤	١٧,٣٤٩	٣١,٤
فى عابات	١٨ ٣٩١	١٦,٩٦٩	٧,٧
كاتب أعمال رائيه ومساعد	٤,٥٤٠	١٥ ٤٧٠	٢٤٠,٧
ضابط إصلاحيه	٨,١١٦	١٤,٦٩٥	٨١,١

المصدر مكتب اداره الموظفين مكتب المعلومات عن لعماله، ملف بيانات شئون الموظفين مركزية  
- الفخول: <http://www.pm.gov/fed data> (سبتمبر ٢٠٠١).

وتبين نظرة سريعة لموقع العمل الأمريكى، مع أسببأ أخرى زيادة متناميه فى التباين فى المجموعات العرقية والثقافيه، وزيادة فى الأمهات العاملات، وهبوطاً مستمراً فى الحلميه التقليديه لبعائله وأسلوب الحياه المقترص من قبل سياسات وممارسات شئون الموظفين العامه (الحكوميه) التقليديه ( نظر الجدولين ١ و١٣ و١٤).

الجدول (١١-١) أكبر عشرين مهنة لذوي الياقة الزرقاء  
على المستوى الفيدرالي سبتمبر ١٩٩١ وسبتمبر ٢٠٠١

نسبة التغيير	٢٠٠١	١٩٩١	المهنة
-١٠,٨	١٦,٥٨٠	١٢,٩٨٠	ميكانيكي صيانة
-٢٩,٢	١١,٥٥٩	١٦,٣١٥	عامل رعاية
-٥٢,٥	١١,٣٣٧	٢٣,٧٠٩	مناول مواد
-٢٤,٣	٩,٨٤٤	١٤,٨٤١	ميكانيكي طائرات
-١٨,١	٨,٩٧٩	١٢,٠٢	معدات متحركة ثقيلة
-٤٣,٨	٦,٩٦٩	١٥,٧٠١	عامل خدمة مأكولات
-٤٩,٢	٦,٣٨٦	١٣,٧٣٦	ميكانيكي إلكترونيات
-٤٣,٠	٦,٣٧٢	١١,٠٠٥	مشغل مونور سيارة
-٤١,٢	٥,٢٢٣	١٠,٨٣٢	ميكانيكي صفائح معدنية
-٢٧,٨	٥,٠٦٨	٧,٢٣١	ميكانيكي دائية الدفع
-٤٧,٦	٤,٨٠١	٩,٦٦٤	عمالة (تشغيل)
-٥٠,٦	٤,٢٩٤	٩,٧١٢	كهربائي
-٩,٢	٣,٩٨٨	٤,٧٢٧	عامل مخارن
-٨,٥	٣,٩٨٨	٤,٣٥٩	طباخ
-١٧,٨	٣,٨٤٩	٤,٦٨٥	ميكانيكي نظم إلكترونية مدمجة
-٥١,٥	٣,٧٨٤	٧,٨٠٤	تشغيل ماكينات
-٤٥,٦	٣,٧١٥	٦,٨٢١	طلاء
-٢٧,٥	٣,٦١٩	٤,٩١٩	ميكانيكي مكانس طائرات
-٥٨,٠	٣,٣٣١	٧,٩٠٦	مركب مواسير
-١٥,١	٣,٢٤٠	٣,٨١٤	تشغيل معدات هندسية
المصدر: مكتب إدارة الموظفين، مكتب المعلومات عن العملة، ملف بيانات شئون الموظفين المركزية - الدحول (سبتمبر ٢٠٠١) <a href="http://www.opm.gov/feddata/">http://www.opm.gov/feddata/</a>			

الجدول (١٢١) استخدام الأقليات والنساء في الصرع (الجهاز) التنمذي الصيرالي:  
١٩٩٠ و ١٩٩٦ و ٢٠٠٢ (النسب المئوية)

السنة	المجموع	أفريقي جميع الأقليات	أمريكي	آسيوي أمريكي لايبي	أمريكي/هندي جرر النامسكي	أهالي الاسكا	عمر لانس أمريكي
١٩٩٠							
رجل	١,٢٢٢,٢٦٥	١٢,٧	٦,٥	٢,٢	٢,١	٠,٩	٤٤,٢
امراه	٩٢٧,١٠٤	١٤,٦	١٠,١	٢,٢	١,٤	٩	٢٨,٥
لمجموع	٢,١٥٠,٣٥٩	٢٧,٣	١٦,٦	٥,٤	٣,٥	١٨	٧٢,٧
١٩٩٦							
رجل	١,٠٥٨,٥٦٦	١٣,٥	٦,٤	٢,٦	٢,٥	١,٠	٤٢,٥
مرأة	٨٢١,٨٤٠	١٥,٦	١٠,٢	٢,٥	١,٨	١,٠	٢٨,٤
لمجموع	١,٨٩٠,٤٠٦	٢٩,١	١٦,٦	٥,١	٤,٣	٢,٠	٧٠,٩
٢٠٠٢							
رجل	١,٠٠٤,٦١٢	١٤,١	٦,٤	٤,٠	٢,٦	١,٠	٤١,٤
امراه	٨٠٨,٤٣٥	١٦,٧	١٠,٤	٢,٩	٢,١	١,٣	٢٧,٩
لمجموع	١,٨١٢,٠٤٧	٣٠,٧	١٦,٩	٦,٩	٤,٨	٢,٣	٦٩,٣
* وصفت النسب بناء على مجموع الاستخدام (العمالة) (رجالاً ونساءً محتملين) ** جميع الأقليات. المصدر مكتب إدارة الموظفين للولايات المتحدة (٢٠٠٣). الاستخدام في الصرع (الجهاز) التنمذي حسب الجنس، والعرق، وأصل القومية، سبتمبر ١٩٩٠ - سبتمبر ٢٠٠٢ كتاب الحفيظة حصانيات بنوى العمله لندية الميرالية، طعة ٢٠٠٢ ص ٣٦							

إن إدارة قوى عامله متباينة أصبحت عنصراً رئيسياً في كثير من البرامج لتدريبية الإدارية، وإن ترتيبات العمل، المدينة والعائلية/الصدقية أصبحت عوامل مهمة في إستراتيجيات الاستقطاب [التوظيف] (والاستمرار) (و) الاحتفاظ (في الخدمة) سواء مع إمكانية أن تكون ذات اعتبار مهم في الجهود المؤدية إلى ريد الانتاحية إن مشاركة النساء المتروحات اللاتي لديهن أطفال دون السادسة في القوى العاملة أرمعت من ١٨ ٦ في المائة في عام ١٩٦٠ إلى ٦٢,٧ في عام ١٩٩٦ (المصدر مكتب إحصاءات الولايات المتحدة ١٩٩٧ ص ٢٩٣) كما أن القوى العاملة أحتة في التقدم في السن. وبعام ٢٠٠٢ فإن ٢٢,٥٪ من القوى العاملة المدنية (Cif) كانت في فئة لعمر بين ٤٥ و ٥٥ وارتفعت ١٨,٨٪ في عام ١٩٨٠. إن هذا الاتجاه (انظر الجدول ١٥-١) يثير

مسائل تتعلق بمرايا الصحة والتقاعد وتقدم أيضاً تحديثات جديدة للإدارة العامة هي مجالات مثل الحوافز وتطوير الموظفين .

وقد لاحظ مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة (Gao) في عام ١٩٩٣ أن الريادة في أعداد النساء العاملات والاقليات قد أحدثت في النصف الأخير من القرن العشرين تحولاً في مكان العمل واستطرد في ملاحظته - أي مكتب لمحاسبة بالقول

« إن اتجاه التقدم في سن القوى العاملة للولايات المتحدة قد يكون له على حد سواء أثر كبير على ديب العمل في النصف الأول من القرن الـ (٢١) . فقد ارتفع متوسط عمر لقوى العاملة المدنية من ٣٤.٣ عاماً في ١٩٨٠ إلى ٣٦.٦ في عام ١٩٩٠ ومن المتوقع أن يصل إلى ٤٠.٦ عاماً عام ٢٠٠٥ إن القوى العاملة بالحكومة الفيدرالية أكثر تقدماً في السبة مقارنة بالقوى العاملة المدنية عموماً وهي في المتوسط أكبر بحسن سنوات عما كان في العام ١٩٩٠ (المصدر : مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة ١٩٩٣ صفحات ٢ و ٣) .

الجدول (١٣ ١) وضع النساء المتزوجات في القوى العاملة المدنية ١٩٦٠ - ٢٠٠٢

القوى العاملة النسوية *				النسبة لمعدل شاملة الإناث **			
السنة	المجموع	غير متزوجة	متزوجة	أخرى ***	المجموع	غير متزوجة	متزوجة
١٩٦٠	٢٣,٢٤٠	٥,٤١٠	١٢,٨٩٣	٤,٩٣٧	٣٧,٧	٥٨,٦	٣١,٩
١٩٨٠	٤٥,٤٨٧	١١,٨٦٥	٢٤,٩٨٠	٨,٦٤٣	٥١,٥	٦٤,٤	٢٩,٩
١٩٩٦	٦١,٨٥٧	١٥,٨٤٣	٣٣,٦١٨	١٢,٣٩٧	٥٩,٣	٦٧,١	٦١,٢
٢٠٠٢	٦٧,٣٦٣	١٨,٢٠٣	٣٥,٤٧٧	١٣,٦٨٣	٥٩,٦	٦٧,٤	٦١,٠

\* بالآلاف \*\* نسبة لقوى العاملة المدنية \*\*\* رامل مطبقت أو هي حالة انفصال من الزوج  
المصدر : مكتب الإحصاءات للولايات المتحدة وملخص إحصائي لولايات المتحدة عام ١٩٩٣  
الجدول ٦٣ (واشنطن DC) وملخص إحصائي للولايات المتحدة عام ٢٠٠٢ الجدول ٥٩٦  
(واشنطن DC)

الجدول (١٤ ١) القوى العاملة المدنية للولايات المتحدة ومعدل نسبة المشاركة مع التنبؤات ١٩٨٠ حتى ٢٠١٠

معدل المشاركة (النسبة المئوية)			القوى العاملة المدنية (بالملايين)			
٢٠١٠	٢٠٠٢	١٩٦٠	٢٠١٠	٢٠٠٢	١٩٦٠	
٦٧,٥	٦٦,٦	٦٢,٨	١٥٧,٧	١٤٤,٩	١٠٦,٩	مجموع الجنس القومي والجنس
٦٧,٦	٦٦,٨	٦٤,١	١٢٨,٠	١٢٠,٢	٩٣,٦	أبيض
٧٣,٨	٧٤,٨	٧٨,٣	٦٨,٢	٦٥,٣	٥٤,٥	ذكر
٦١,٦	٥٩,٣	٥١,٢	٥٩,٩	٥٤,٨	٣٩,١	أنثى
٦٧,١	٦٤,٨	٦١,٠	٢٠,٠	١٦,٦	١٠,٩	أسود
٦٨,٢	٦٨,٤	٧٠,٣	٩,٠	٧,٨	٥,٦	ذكر
٦٦,٢	٦١,٨	٥٢,١	١١,١	٨,٨	٥,٣	أنثى
٦٩,٠	٦٩,١	٦٤	٢٠,٩	١٧,٩	٦,١	أمريكا اللاتينية
٧٩,٠	٨٠,٢	٨١,٤	١١,٧	١٠,٦	٣,٨	ذكر
٥٩,٤	٥٧,٦	٤٧,٤	٩,٢	٧,٣	٢,٣	أنثى

\* يمثل معدل المشاركة نسبة كل مجموعة في القوى العاملة المدنية  
 \*\* يشمل أعراقاً لم تبين في الجدول.  
 المصدر: مكتب الإحصاءات للولايات المتحدة ملخص حصائى للولايات المتحدة عام ٢٠٠٣. الجدول ٥٨٨ (واشنطن D C)

الجدول (١٥ ١) قوة عاملة مدنية متقدمة هي السن: ١٩٨٠ ٢٠٠٢

السن (%)							مجموع القوى العاملة المدنية (CLF)	لجنة
٦٥	٦٤-٥٥	٥٤-٤٥	٤٤-٣٥	٣٤-٢٥	٢٤-١٥	١٩-١٦		
٢,٩	١١,٢	١٥,٨	١٩,١	٢٧,٣	١٤,٩	٨,٨	١٠٦.٩٤٠	١٩٨٠
٢,٩	٩,٠	١٩,١	٢٧,٢	٢٥,٨	١٠,٣	٥,٩	١٣٢.٣٠٤	١٩٩٥
٣,١	١١,٣	٢٢,٥	٢٥,٥	٢٢,٢	١٠,٢	٥,٢	١٤٤.٨٦٣	٢٠٠٢

\* بالالف.  
 المصدر: مكتب إحصاءات الولايات المتحدة الملخص لاصصائى للولايات المتحدة، ٢٠٠٣. الجدول (٥٩٠) (واشنطن D.C)

الحدول (١٦-١) قوة عاملة مدنية أفضل تعليماً ١٩٧٠ - ٢٠٠٢  
الإنحاز التعليمي كنسبة مئوية للقوى العاملة المدنية (Clf)

السنة	مجموع القوى العاملة المدنية *	أقل من ثانوي عالي	٣ سنوات جامعية	٤ سنوات + جامعية
١٩٧٠	١١ ٧٦٥	٣٦,١	١١,٨	١٤,١
١٩٨٠	٧٨,٠١٠	٢٠,٦	١٧,٦	٢٢,٠
١٩٩٠	٩٩,١٧٥	١٣,٤	٢٠,٧	٢٦,٤
٢٠٠٢	١٢٢,٤٩٧	١٠,٣	٣٧,٤	xx ٣١,٤

\* بالآلف  
\*\* وحديث بالملاحظة أيضاً أن نسبة النساء اللاتي اعمارهن ٢٥ سنة وأكثر ولديهن ٤ سنوات أو أكثر ارتفعت بسنتهن إجمالاً من ١١ ٢ في عام ١٩٧٠ إلى ٢٢ ٨ في عام ٢٠٠٣. وبالمثل هذه بالنسبة للأفرقة الأمريكية فإن تلك نسب ارتفعت من ٨,٣ في عام ١٩٧٠ إلى ١٧,٣ في عام ٢٠٠٣.  
المصدر: مكتب الإحصاءات لولايات المتحدة الملخص الإحصائي للولايات المتحدة ١٩٩٧، الحدول (٦٢٢) (واشنطن D.C)، الملخص الإحصائي للولايات المتحدة ٢٠٠٣ الحدول (٥٩١) (واشنطن D.C)

إن القوى العاملة الحكومية آخذة في التقدم في السن بسرعة، وإن نظم شؤون الموظفين في جميع مستويات الحكومة تسعى لها أن تتجاوز مع هذه الحقيقة السكانية (Elliot و 1995) رغم أن القوى العاملة للولايات المتحدة أصبحت باطراد أفضل تعليماً (نظر الحدول ١٦-١)، وإن سرعة كل من الابتكارات التقنية والتغيير سويماً مع انفجار متنامٍ للمعلومات والمعرفة في العلوم الاجتماعية والفيزياء، قد أقحمت كثير من المخدمين العاميين (الحكوميين) (الدخول) في سوق عالي المنافسة. وقد أصبح التعليم، والمعرفة المتخصصة والخبرة المهنية هي على المحك الأساس

الجدول (١٧ ١) عضوية الاتحادات والنقابات والتمثيل في عام ٢٠٠٤  
القطاعات العام والخاص<sup>٤</sup>

النسبة المئوية لعضوية الاتحادات / النقابات	النسبة المئوية للتمثيل حسب القطاعات	النسبة المئوية لعضوية الاتحادات / النقابات
٨,٦	٧,٩	الحاصل
٢,٩	٢,٢	الزراعة
٨,٧	٨,٠	غير الزراعة
٤٠,٧	٣٦,٤	عام - حكومي
٣٥,٠	٢٩,٩	فيدرالي
٣٤,٣	٣٠,٧	ولاية
٤٥,٨	٤١,٣	المحليات

\* في عام ١٩٨٢ كان ٢٠٪ من العاملين بالولايات المتحدة من ذوي الأجر والرواتب ينتمون إلى اتحادات / منظمات، وبعام ٢٠٠٤ هبطت النسبة إلى ١٢,٥٪.

\*\* لأغراض المساواة الجماعية التي تغطيها عقود التفاوض

المصدر: مكتب إحصاءات العمل للولايات المتحدة (٢٠٠٥) الدحول

<http://www.bls.gov/news.release/pdf/unlon2/pdf>

وقد أصبحت الخدمة العامة بالضرورة وشكل مطرد أكثر مهية وأفضل تعليماً، وأعلى تدريباً. إن (حالة الاتحاد للمهنية)، كنظام للحكومة يعمل فيه الخبراء شكل موسع في ميادين متخصصة متنوعة، يجعل اعتبارهم الممثلين الرئيسيين في عملية وضع وتطبيق السياسات العامة، وهو انعكاس لدور الحكومة المحوري الذي تقوم به في المجتمع الأمريكي (Mosher, 1968). وإن كثيراً من المهام/الوظائف على كل مستويات الحكومة تتطلب أفراداً لديهم مهارات وتدريب عالٍ ومتطور. وإن الحكومة الفيدرالية وحدها تسعدهم أكثر من ٤٠٠,٠٠٠ مهني في عام ٢٠٠٠ م. إن كشف المهام المتخصصة والمهارات المهنية التي يحتاج إليها القطاع العام كشف طويل جداً واحد في السامي ومؤشر واحد لهذا الاتحاد في ذلك النظام هو الارتفاع المطرد لمتوسط المرتبة بالدول العام للعمال الفيدراليين. وكان في عام ١٩٧٢ م متوسط رتبة المرتبة ٧,٩٦، وفي عام ٢٠٠٢ كان ٩,٧٥ وكمثال كان (٤١٪) من المستخدمين لميدريين في عام ٢٠٠٢ م هم من الذين يحملون درجة البكالوريوس أو فوق ذلك (مكتب إدارة الموظفين للولايات المتحدة ٢٠٠٣).

ويقتبأ مكتب إحصاءات العمال أن الاستخدام الإجمالي للأشخاص من ذوي المهن المتخصصة في الولايات المتحدة، سوف يرتفع بأكثر من (٢٥٪) بين عامي ١٩٩٦ و٢٠٠٦م. وأن استخدام التنفيذي والإداريين (Executive Administrative Managerial) ومن هم في العمل الإداري بحسب التنبؤات سوف يتنامى بـ ١٧٪ خلال الفترة نفسها (مكتب إحصاءات العمال للولايات المتحدة ١٩٩٨). وإذا كان للمحدمين العاميين (الحكوميين) أن ينافسوا لقطاع الخاص من المهنيين والاحتصاصيين المؤهلين بدرجة عالية الدرس يحتاجون إليهم فإن عليهم أن يطوروا إستراتيجيات فعالة هي الاستقطاب، وأن يصمموا عمليات ذات كفاءة ومرونة للاختيار، وأن يكونوا قادرين على عرض رواتب ومزايا حاذية. وسوف تكون هناك حاجة إلى استثمارات كبيرة في تطوير الموظفين إذا كان للقوى العاملة بالقطاع العام أن تحافظ على عملها (وإمكاناتها) من المعرفة والمهارات والقدرات.

وإن المجموعة الأخيرة من الأعداد الخاصة بالخدمة العامة لأمريكية التي سوف نر جعها هما تتعلق بشامي الاتحادات/ (النيابات) هي الخدمة العامة. كما يوضح الجدول (١٧١)، فإن انتساب الموظفين العاميين (الحكوميين) لاتحادات، وتمثيلهم بواسطة تلك الاتحادات أكثر احتمالاً من ينظر إليهم بالقطاع الخاص، وإن الحكومة الفيدرالية، وكثيراً من الولايات والمحليات (تدخل) في مساومات جماعية مع المستخدمين غير الإداريين. وأن علاقات العمل أصبحت تخصصاً مهماً ضمن المجال العام لإدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية.

## الخاتمة:

نتاولنا بنظرة مختصرة جداً في هذا الفصل بعض البيانات التي ينبغي أن تساعدك في تعريفك بالخدمة العامة الأمريكية. وإن هناك حقيقة واحدة مهمة ينبغي تذكرها هي أن الاتحادات السكانية و لصية وغيرها من الاتحادات هي السمة الاجتماعية والاقتصادية بالحكومة لها آثار قوية على حجم، وكون، والسطيم الإداري للخدمة العامة. إن سياسات شؤون الموظفين العامة (الحكومية)، والممارسات، والقضايا والمشكلات ما هي إلا انعكاس لهذه الاتحادات، التي لبعضها حضور عميقة في التاريخ السياسي، والاقتصادي والاجتماعي للولايات المتحدة. بذلك يصعب فهم لخدمة العامة اليوم دون فهم إطارها التاريخي، لذلك يعرض الفصل لثاني نظره عامة تاريخية موجزة بداية بقيام الولايات المتحدة.

## أسئلة للمناقشة:

- ١ - هل نسبه (١٤.٦٪) من القوى العاملة المدسة (Cif) التي تعمل في حكومة الولايات المتحدة تعتبر متصخرة أم أنها قليلة. أم أنها مناسبة؟ كيف تحب عن هذا السؤال؟
- ٢ - من معطور المو رد الشرية كنف يمكن للمخدمين الحكوميين ممارسة الرقابة اللصيقة على الاتجاهات السكانة وغيرها من الاتجاهات؟.

## المراجع (References):

- Elliot Robert H (1995) «Human Resource Management»S Role In The Future Aging Of The Workforce » Reviewof Public Personnel Administration, Vol.. 15, No 2 (Spring).Pp 5-17
- Kettl, Donald F , Patricia W Ingraham Ronald P Sanders And Constance Horner (1996) Civil Service Reform Building A Government That Works (Washington Dc Brookings Institution Press)
- Mosher, Frederick C (1968) Democracy And The Public Service (New York Oxford University Press).
- U.S Bureau Of The Census (1997) Statistical Abst Act Of The United States 1997 (Washington Dc). Table 508
- \_\_\_\_\_ (2003, Statistical Abst Act Of The United States, Employment Status Of The Civil an Population, 1929 To 2002 Accessed [Http://Www.Census.Gov/Statab/Hist/Hs-29.Pdf](http://www.census.gov/statab/hist/Hs-29.Pdf) (July).
- U S Bureau Of Labor Statistics (1998a) Employment By Major Occupational Group, 1986 1996 And Projected 2006," Employment Projections Accessed [Http //Bls.Gov/ News/Release/Ecupro/Tabl3.htm](http://Bls.Gov/News/Release/Ecupro/Tabl3.htm) Data Source Monthly Labor Review (November 1997)
- U.S. General Accounting Office (.993) Federal Personnel: Employment Policy Challenges Created By An Aging Workforce (Washington Dc Gao Gao.Gdd 93-138, September)
- U S Office Of Personnel Management (1997) "The Statistical Story Of Federal Downsizing," (Washington, Dc Office Of Personnel Management, Employment Service Wro 97-102, August).
- \_\_\_\_\_ (2003). Demographic Profile Of The Federal Workforce 2002 Edition. Accessed [Http Wwww.Opm.Gov/Feddata/Demograp/Demograp.Asp](http://Www.Opm.Gov/Feddata/Demograp/Demograp.Asp)

**الفصل الثاني**  
**إدارة شئون الموظفين الحكوميين**  
**نظرة تاريخية عامة**

**Public Personnel Administration**  
**An Historical Overview**



مرعوم إدارة ستون الموظفين العامة (الحكومية) بالولايات المتحدة لم تظهر هي أوائل القرن العشرين بوصفها محالاً متخصصاً للدراسة أو الممارسة. إلا أن الحكومات منذ قيام الجمهورية كانت تستقطب، وتستحدم، وتنتهي لخدمة، وتدريب، وتدفع رواتب، وتدير (شئون) الموظفين العمامين. ومن خلال هذه الممارسات كانت لوطائف [المهام] التنظيمية التي ترتبط الآن بإدارة شؤون الموظفين العامة كانت بالطبع متواحدة لآلاف السنين. والعرض من هذا المصل كما أصبح من المصل الأول هو رصد تطور ممارسات إدارة شؤون الموظفين العامة بالولايات المتحدة ذلك أن هذا المصل يوفر خلفية عمومية، ومقدمة للمناقشات بطول الفصل حول الاتجاهات الحالية، والقضايا، والتحديات التي تتبع ذلك.

### فترة التجاوب السياسي (الرعاية السياسية والغنائم) The Era of Political Responsiveness: Patronage and Spoils

إن لخدمة العامة خلال فترة المائة عام الأولى تقريباً (١٧٩٠ - ١٨٩٠) كانت على جميع المستويات الحكومية بالولايات المتحدة سياسيه أو حزبية بمعنى أنه متوقع من الموظفين العموميين أن يعملوا بنشاط، في حالات كثيرة، من أجل تقديم الدعم المالي للمرشحين لمنصب انتخابي في جميع مستويات الحكومة. ولم يكن هناك فصل بين السياسات الحزبية والإدارة كما تمارس. وكانت الوظائف الحكومية والعقود تسمح بحكم العادة لأولئك الذين خدموا بولاء الحزب الفائز، ومرشحه، وأجندته السياسية وهكذا أصبح مثلاً يردد على أساس تعود الغنائم لمنتصر (To The Victor Goes The Spoils)

إن الحجج المعيارية لتأييد مداخل الرعاية السياسية والغنائم للخدمة العامة تعتمد بشده على فكره أن الحكم الديمقراطي سطلب خدمة مدنية ذات استجابة عالية للرأي العام وللنفيص الانتخابي. وبجانب توفير حافز قوي للعمل من أجل الحرب، فإن نظام الغنائم قد وفر فعلاً التجاوب لإرادة (المشرعين) والمديرين المنتخبين: ذلك أن الذين تم استخدامهم هم موالون وفي الوهب بمصه مدركون تماماً أنه من الممكن فصلهم لأسباب حزبيه. وبظرياً، فإن الاستخدام والفصل على أساس الولاء السياسي والدعم النشط للحزب أو لمرشح يسمح لنظام شؤون الموظفين أن يؤكد أن البيروقراطيين (الموظفين)، سوف يتجاوبون لإرادة الموظفين المنتخبين وأنه، عن طريفهم يكون التجاوب للرأي العام. واستغل عمد (ورؤساء المدن) على طول القطر الرعاية (السياسية) لبناء تحالفات سياسية قوية وفعالة وأن بعضاً من الدارسين

(Students) الباحثين في التاريخ الأمريكي يحتجون أن الرقابة الرئاسية على الرعاية على المستوى التنفيذي أدت إلى تقوية منصب الرئيس في النظام الدستوري القائم على فصل السلطات (Fish, 1904). هذا وإن الرئيس (Abraham Lincoln) قد تصرف بحرية، وهي أحيان كثيرة قام شخصياً بتوزيع وظائف فيدرالية في محاولة منه لبناء ولاء يدعم به قضية لاتحاد خلال الحرب الأهلية (١٨٦١-١٨٦٥). وإن البيت الأبيض (The White House) هي واقع الأمر امتلاً أو بالأحرى فاض بالباحثين عن لوظائف خلال ولايته - أي ولاية أبرهام لنكولن - ويروى أنه علق قائلاً «إن نظام لعنائهم قد يصبح بمرور الوقت أكثر خطورة للجمهورية من الثورة نفسها» (Van Riper, 1958, P. 44).

إن نظام الفئات الذي استعمله لنكولن بمهارة والذي تحوّل منه شخصياً حمل تشابهاً بسيطاً لذلك الذي استخدمه الرؤساء في أوائل أيام الجمهورية. وعلى وجه العموم، فإن السياسة للرؤساء الستة الأوائل (١٧٨٠-١٨٢٩) كانت إجراء التعيينات للمصائب التنفيذية على أساس ما وضعه الرئيس واشنطن (Washington) «كفاءة ومثابة، الخلق» (Character) وفسرت الصلاحية في كفاءة ومثابة الخلق الملأهم هي تلك الأيام أن يكون الشخص ذا سمعة حسنة ومثابة في الخلق وله المقدره على العمل المطلوب، وأنه في توافق مع الآراء والأهداف السياسية للرئيس التميزي وزملائه. وجرى عادة، أنه ينبغي ستياء جميع المعايير الثلاثة وهي (١) كفاءة ومثابة الخلق (٢) أداء العمل (٣) التوافق مع الآراء والأهداف السياسية للرئيس وزملائه، وعلى نحو نموذجي فإن الأفراد الذين يستوفون هذه المعايير تم احتدابهم من السحب الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، واستمر هذا الأسلوب حتى حين تغيرت رقابة الحرب على منصب لرئاسه. وخلال ولاية واشنطن Washington الثانية كاسد بدأت تنشأ الأحزاب السياسية. وقد كان كل من واشنطن Washington وأدمز Adams ينتميان للحزب التنفيذي Federalist Party والذي كان ضمن أتياء أخرى مسابداً لتقوية الحكوميه القومييه (أي الميديرالية). وهاد الرئيس الثالث توماس جيمرسون Thomas Jefferson حرباً مختلفاً هو ما يعرف اليوم بالحزب الديمقراطي. وتلك المجموعة التي انطلقت من قبل صد المنظمات المعارصة للميديرالية التي منحت سلطات أكثر للولايات عما يمح للحكومة القومية (أي الحكومة الفيدرالية). وحين بدأ جيمرسون Jefferson ولايته الأولى، وجد أنه ورث حكومة ذات موظفين حميمهم بالكامل من الميديراليين وكردة فعل لذلك، راح بعض الأفراد على أساس حزبي ليصبح المحال

أمام مناصريه، إلا أن الأفراد الذين قام بتعيينهم هو والرؤساء جيمز ماديسون James Madison وحيمر مونرو James Monroe، وجون كوينسي آدمز John Quincy Adams كانوا مستوحيي المعيار (الصلاحيات ومتاب الخلق) الذي تم وضعه من قبل Caldwell. (1944; Van Riper, 1958, (Pp. 22-27)

وبحق، كان الاعتماد على الطبقة لأمريكية العليا (الارستقراط) لشغل الوظائف بالحكومة القومية حد مكمل خلال هذه الفترة الرسمية الأولى حتى فردريك موشنر Fredrick Mosher، حيث أشار إليها على أنها فترة حكومة نخبه المواطنين (Government By Gentlemen) (Mosher, 1968 White, 1948, 1951, 1954) وكان المجتمع الأمريكي طبقياً للغاية. وقد أوضح فان رايبير (Van Riper) أن حكومتنا هي الأيام الأولى كانت حكومه يقودها المتعلمون والجيدون جداً، ودوو الحسب والنسب، والأثرياء والموالون لهم (Van Riper, 1958, Pp 17-18) وكان الرؤساء يبحثون عن أفراد لهم نفس خلفيتهم ممن يشاركونهم الترامهم بدستور الولايات المتحدة، والذين يعتقدون أن الحكم مسئوليه أو التراماً من جانب طبقتهم الاجتماعيه. وهكذا، فإنه خلال هذه الفترة الرسمية القصيرة نسبياً كانت الخدمة الفيدرالية مقصورة على هذه الطبقة (الارستقراطية). وبالنظر إلى استحقاقات الولاء السياسي، فإنه من الصعب القول أن الرؤساء الستة الأوائل طبقوا نظاماً للحداثة بالمفهوم العصري لهذا المصطلح لكن كان للحكومة القومية «سمعة طيبة من حيث لاستقامة والمقدرة». وعلى كل، فإن الوضع كان مختلفاً على مستويات الولاية والمحليات. وبحلول عام (١٨٢٩) فإن عادة منح الوظائف على أساس حربي أدى بساطة إلى الاحتياق (بالتمسك لوطلمي) في الولايات الكبرى مثل نيويورك وبنسلفانيا.

وكانت الولايات المتحدة في العام ١٨٢٩ وسط تحول اجتماعي وسياسي واقتصادي كبير. فالنظام الاجتماعي/الاقتصادي والسياسي القديم الذي تأسس خلال الفترة الاستعمارية قد أربل بواسطة نظام صناعي وبدأ السوق في الشوء حيث بصر فيه الأفراد أن لثروة والسلطة والمنصب ينبغي أن تكون بالإيجاز وبالمعل هي كذلك أكثر منها بالإرث. إن كل ما هالك حاجة إليه هو التكافؤ في المرص والطموح والدكاء والعمل الدؤوب الذي توحد إليه حاجة إلى تحقيق الفائدة منه. إن الديمقراطية وحق الانتخاب الأحذ هي التوسع أديا إلى قدم أحزاب سياسية أكثر وتفصل تنظيمياً. كما أن البلاد كانت تتجه نحو التوسع غرباً وإلى التخصر وإلى البصيص (Miller, ١٩72) وإن السكان قد زادوا بأعداد كبيرة من المهاجرين وخاصة في المدن حيث أحد السكان في التنامي السريع.

وصمم هذا الإطار فإن الرئيس أندرو جاكسون (Andrew Jackson) تسلم في بداية منصب الرئاسة. وأنه حين فعل ذلك، عرض آراء حول عمل الحكومة وتوزيع وظائفها. وكان جاكسون بالطبع من الحرب الديمقراطي حديث النشأة. وقد رفض أفكار الحقبة (Elitist Views) التي كانت لسابقه (من الرؤساء) وذلك بتفصيله مدحلاً أكثر (Egalitarian) (اتجاهاً) للمساواة للخدمة العامة. وعرف عن جاكسون كثيراً أنه لأب لنظام العنائم (Father Of The Spoils)، ذلك أنه احتج أن الخدمة العامة ينبغي أن تكون «مفتوحة» لجميع قطاعات المجتمع وأنه ليست هناك حاجة إلى مدة الخدمة الطويلة في الوظيفة أو المنصب مادام أن مهام معظم الوظائف الفدرالية بسيطة ولا تتطلب خبرة. وعليه فإنه رأى، التناوب في المنصب هو أفضل سياسة ووجد موقف جاكسون شعبية، متعاوناً في ذلك مع الرفض واسع الانتشار ضد حكار المناصب العامة من قبل ممثلين من الطبقة العليا (الارستقراط). وحقاً، فإن هناك «بعض العائلات احتفظت لنفسها أنا عن حد (وظائف) بالخدمة المدنية» (Vanriper, 1958, Pp. 27,33).

ناقص ما حدث في النصف الثاني من القرن التاسع عشر فإنه من الصعب أن يطلق على جاكسون Jackson الممارس أو المحامي/المدافع عن نظام العنائم الكامل. وقد عكست تعييناته للوظائف الميديرالية العليا الانتباه المبكر لعصري المقدرة والكمالية وأن الرصيد المتوافر من الأشخاص المؤهلين كان بسيطاً سبباً وأن معظمهم جاؤوا من الطبقة العليا (Mosher, 1968, P 62) ورعماً عن ذلك، فإن منظومته في المساواة، ساعدت كثيراً في فتح الأبواب (نظام) العنائم على المستوى القومي، وأن أولئك الذين جاؤوا من بعده (من الرؤساء) كانوا أكثر ميلاً لاستبعاد شاعلي المناصب واستبدل الموالين للحزب بهم وكان هدفهم عملياً هو كسب الانتخابات عن طريق تقوية (أداة) الحزب من عامة الشعب ومن هم فوق ذلك.

وبحلول عام ١٨٦١م حين تولى ليكول (Lincoln) الرئاسة، كان نظام العنائم قد تطور إلى درجة أنه أصبح له قبضة قوية على الجهار السياسي للولايات المتحدة (Van Riper, 1958, P. 42) ويمكن أن يقال الشيء نفسه عن الخدمة المدنية هي الولايات والمدن، خاصة المدن الكبيرة حيث ازدهرت «ماكينا» الحزب وأصبح الرؤساء هم الذين يحكمون (Freedman, 1994) وكمثال لذلك فإن غابات (ماكينة) تاماني Tammany سيئ السمعة بمدينة نيويورك خلال أعوام (١٨٨٠) كانت كما يلي لكي ترشح ممثلين للوظيفة (للمنصب العام) ومن ثم اكسب الانتخابات. وأنه بمجرد

حصولك على السلطة فإن «المبطمة» تتمتع بما يسمى (بولاية الرعاية) (Patronage (Feast) (Riordon, 1963, P Xil).

وكان جورج واشنطن بلونكيت (George Washington Plunkitt) قائداً لمقاطعة تاماني (Tammany) أو أنه كان رئيس حراس، وهو الذي شرح بكل (مباهة) «فلسفته» السياسية لوليم ريوردون William Riordon الطابع لحريدة نيويورك إيڤنج بوست New York Evening Post وذلك في سلسلة لقاءات أحراها تقريباً نهاية لقرن. وقد وصف بلونكيت بالمناظر ميمقة المنطق وراء نظام الفناظم بالقول:

«ما الحكومة الباسية على كل حال؟ هل هي مريضة حقاً أو خدعة؟ إنها حكومة من الشعب وبلى الشعب، وإذا لم يكن مريضة كذلك، فلماذا إذن لا يطاع صوت الشعب وإن يشغل رجال تاماني Tammany جميع المناصب؟ نحن نقف كما وقفنا دائماً، نقف مع مكافأة الرجال الذين نالوا وحققوا النصر. أولاً إن هذا القطر العظيم المتدلق قد تم ساوه من قبل الأحزاب السياسية وثانياً، إن الأحزاب لا يمكن أن تتماسك إذا كان أعضاؤها (العاملون بها) لا يحصون على المناصب حين يفوزون وثالثاً، إذا تحطمت الأحزاب إلى قطع فإن الحكومة التي قاموا سناها يجب أيضاً أن تنقطع إرباً» (Riordon, 1963, Pp 12-13).

### إصلاح الخدمة المدنية: الكفاءة الحيادية بالحكومة Civil Service Reform: Neutral Competence In Government

إن نظام الرعاية لسياسيه بالولايات المتحدة الذي دافع عنه بلونكيت (Plunkitt) أصبح مرتعاً للمستويات العاليه من الكسب غير المشروع وفساد. وقد استهدف النظام للإصلاح من قبل أنصار الحركة التقدمية بأواخر القرن التاسع عشر وأوائل لقرن العشرين. وكن لتلك الحركة أهداف سياسية كثيرة، ولكن كان هي مقدمه أحدثهم هو تحطيم ماكينات أو (أدوات الحرب) التي كانت يدير المدن كرفضة للأمة. وفي نظر الإصلاحين، فإن تلك الأدوات شجعت ما استحكم من الفساد المسشر وعدم الكفاءة الإدارية والتبديد، وتحاهوا - أي الإصلاحيون - المصالح الشرعية للأقليات الانتخابية في حين يتقلونهم كثيراً بالصراخ. وبصم المدافعون عن أحيدة الإصلاح أعضاء من لمصارف والقطاع التجاري، ومجموعات (من ذوي) لدخل المتوسط والعالي. والأعداد المتساهمة من الحاميين المدربين والمهيين، ويطالب المدفعون عن إصلاح الخدمة المدنية بالبينة

التحتية المستقرة لنشاطاتهم التجارية «وأن نأخذوا رمام السلطة من الطبقات الدنيا والرؤساء الإيرلنديين». وهكذا، فقد ساعدت المصالح لاقبصادية والسياسية الشخصية، في تحفيز وتنشيط حركة الإصلاح، إلا أن القوى الرئيسة التي فحرت إصلاح الخدمة المدنية هي ذلك الغصب الأخلاقي ضد الأطماع المتناهية لرجال الغنائم (Freedman, 1994, P 17)

وبالدعوة للكفاءة الحيادية (Neutral Competence) باعتبارها قيمة الجوهرية بالخدمة العامة، فإن دعاة إصلاح الخدمة المدنية سعوا إلى تخطيط عنصر حامس حرج في قاعده الماكينة (الآلة الحربية) المتمثلة في سلطة الانتخاب والرقابة الإدارية - أي نظام لرعاية (Patronage) وأن رجالاً مثل بلوكيت (Plunkitt) يريدون أن يكون لهم العذر في الانزعاج (Schiesl, 1977). وبحاول الإصلاحيون، إجراء تغيير أساسي للمظهر السياسي (الخريطة السياسية)، وبمرور الوقت، فإنهم كانوا أكثر بوهيماً في الحد من نطاق الرعاية في الخدمة العامة .

وبالتأكيد إن بلوكيت Plunkitt كان سيتمق مع لويس ناول Lewis F. Powels's قاضي المحكمة العليا للولايات المتحدة في اعتراضه (على فرار الحكومة) في فضيه الرود ضد بيرنز (Elrod V Burns) عام ١٩٧٦ إذ حدث في هذا القرار أن غالبية أعضاء المحكمة العليا قرروا أن فصل الموظفين من غير «صانعي السياسة» فقط سبب اسمائهم لحرب سياسي ينتهك حقوقهم بموجب التعديل الأول (في الدستور). وإن ناول (Powell) على كل حال، اعترض بقوله إنه من السداحة التفكير في أن دافع النشاطات السياسية هو «بعض المصالح الأكاديمية في الديمقراطية» أو دافع آخر بالخدمة العامة. وصرح «أنه في معظم الحالات، كما يعرف ذلك كل سياسي أن الأمل في بعض المكافآت يولد ربحاً كبيراً من لنشاط السياسي المحلي الذي يدعم الأحرار» وختم ناول Powell قوله «إن التاريخ والممارسة الطويلة التي تسود البلاد بطولها تدعم الرأي في أن ممارسات لتوظيف على نظام الرعاية تحلق إسهاماً ملموساً بقدر كاف للتوظيف العملي لنظاما الديمقراطية ليساند التدخل المتواضع نسبياً للحقوق بموجب التعديل الأول في الدستور. إن بلوكيت (Plunkitt) لم يكن يرى خطأ في منطقته لكن القاصي ناول (Powell) كان مع الأقلية، وأن (قضية) الرود ضد بيرنز Elrod V. Burns كانت أحد قرارات المحكمة التي أحيراً حددت دستوراً لرعاية المقنولة للمواقف التي أبات فيها أن سلطة التوظيف تقتضي ضرورة أن يكون (الشخص) معصواً في حزب سياسي معين مما يعتبر مؤهلاً مهماً لأداء الواجبات

الملازمة للوظيفة. ومن خلال هذه القرارات، وبخاصة (هي قضية) برانتى ضد فينكل (Branti V. Finkel) عام ١٩٨٠، وروتان ضد الحزب الجمهوري لولاية النيو (Rutan V. Republican Party Of Illhonois)، فإن المحكمة قد وضعت أساساً دستورياً لمبدأ الجدارة (دايال) (Daniel, 1992).

## تطبيق المقدره الحيادية مع نظم الجدارة (Competence With Merit Systems)

إن الديمقراطية الأمريكية والمساواة (بين الموظفين) هدف سادت تاريخياً مفهوم أو مقوله أن الأفراد ينبغي أن يحصلوا ويحافظوا على الوظائف الحكومية على أساس مميزاتهم النسبية وأدائهم. وبالمثل فإن الاعتقاد أن الكفاءات مثل المركز الوظيفي والدخل اللذين ينبغي أن يحققهما المرء وحد مساندة شعبية واسعة. كما أن إدارة المانور بعيداً عن المنفعة الخاصة والحزبية يلقي بثميناً عالياً وبالنسبة لوظائف شؤون الموظفين فإن هذه المعايير أو القيم هي الأساس لمبدأ الجدارة. إن تأسيس وبناء نظم إدارة شؤون الموظفين على أساس مبدأ الجدارة كان لها الأسبقية في أجندة المنادين الأوائل بإصلاح الخدمة المدنية.

ويمض مبدأ الجدارة، من حيث التطبيق أن التقييمات والترهيات ونشاطات شؤون الموظفين الأخرى ينبغي تأديتها حصرياً على أساس لمدره النسبية والأداء الوظيفي. وكانت تعني هذه الفكرة هي العدة دائرة امعاملات بأفسة لتقييم المؤهلات. والنقاط التي تنتج عن الاختبارات المستهدفة تستخدم حيثى هي ترتيب المتنافسين. وبالنسبة لنشاطات شؤون الموظفين الأخرى مثل زيادة الراتب، التحفيض في العماله، والمصل، فإن الافتراض كان دائماً أن نظام الجدارة (من منظور) المحتم يمكن أن يتقرر عن طريق تقييم الأداء وأن يتم بهذا لاسلوب معاملة الموظف أو الموظمة وإن نظم شؤون الموظفين الحكومية التي تقوم على هذه الفهم والافتراضات بطلق عليه «نظم لجدارة». وبألفاظ جليستول (O. Glenn Stahl)، أن نظام الجدارة بمعناه الكبير يعني في لحكومة العصرنة نظاماً لشؤون الموظفين تكون فيه الجدارة المقاربة (Comarative Merit) أو الانحار هو الذي يحكم اختيار الأفراد وتقدمهم في الخدمة وإن تسهم بموحه شروط ومكافآت لأداء في لكفاء واستمرارية الخدمة (Stahl, 1962, P 28)

وبعد عدة مبادرات لم تنجح على مستوى الفيدرالي فقد أصدر الكونجرس في عام ١٨٨٢ تشريعاً بوضع أساس لنظام جدارة بدائي (Radimentary merit System).

حيث صدر قانون بندلتون Pendleton Act بعد عام من إصانة الرئيس حارفيلد (President Garfield) بطلق ناري من قبل أحد العاطلين.

إن سبباً مباشراً لكنه أقل تأثيراً لصعود هذا القانون هو خوف المشرع الجمهوري أن يكون الرئيس القادم من الحزب الديمقراطي والذي سوف يروح جميع شاغلي الوظائف من (انصار) الحزب الجمهوري. وقد طالب القانون بنظام حدارة يقوم على ثلاثة مبادئ متداخلة هي (١) انتخابات تنافسية ومفتوحة تكون أساساً للاختيار (٢) لحياد سياسي من قبل الموظفين (٣) الأمر السببي في توظيفه، والذي يعني أن فصل الموظفين لا يتم إلا بسبب ينصل بعمل محظور أثناء تولي المنصب، وألا يتم فصل الموظفين لأسباب سياسية. إن انصار دعاه الإصلاح، رغم أنه كان حاداً هامضاً في تاريخ الخدمة المدنية بالولايات المتحدة لم يكن في حبه انصاراً كاسحاً في تأثيره. وبداع، فإن القانون عطي فقط نحو ١٠٪ من الوظائف في الجهاز التنفيذي وقد تضمن القانون شروطاً تسمح على كل حال بتوسيع نطاق تطبيقه بموجب أوامر رئاسية، وأنه بحلول عام ١٩٥٢ فإن أكثر من ٩٠٪ من وظائف العمالة الفيدرالية قد شملها نظام الحدارة.

إن الإدارة (الجهاز) التي أسست لتطبق قانون بندلتون Pendleton Act كانت هيئة تتكون من لحريش هي لجنة الخدمة المدنية (The Civil Service Commission) وذلك بدلاً من جهاز تنفيذي رقابي. ويعني هذا أن لجنة الخدمة المدنية تتمتع باستقلالية كبيرة عن الرئيس وذلك في صبح السياسة الخاصة بها، وهي النشاطات الإدارية اليومية. ومع ذلك فإن لجنة الخدمة المدنية كانت بعيدة عن الاستقلال الذي سبب أن أعضاءها الثلاثة يتم تعيينهم من قبل الرئيس وبتمعيد مجلس الشيوخ The Senate وأنه أو أنها (بصلاحياته/بصلاحياتها) يمكن عزهم. كما أنها السلطة في التصديق على قوانين ولوائح الخدمة المدنية التي توصي بها هيئة الخدمة المدنية قبل تطبيقها. وشرط آخر رئيسي هو سلطة الرئيس في وضع وظائف أخرى تحت نظام الخدمة المدنية المصنفة (Classified Civil Service) أو نظام الحدارة، وأيضاً له السلطة في شطب وظائف من خضوعها لنظام الحدارة.

## نشرة Bulletin:

أندى القاضي بريان (JUSTICE BRENNAN) الرأي في محكمه روتان (RUTAN) «حصل لحزب المستمر فقط على تلك العثم التي يمكن الحصول عليها دستورياً» «التعديل الأول (FIRST AMENDMENT) يمنع موطنى الحكومة من فصل أو التهديد بفصل مستخدمين عموميين (حكوميين) فقط لأنهم غير مؤيدين للحزب الذي في السلطة. إلا إذا كان الانتساب للحزب مطلباً ملائماً لوظيفة معينة. ويدعو نحن اليوم بمرير دستورية عدد من ممارسات الرعاية السياسية وبقرار ما إذا كنت ممارسات البرقنة والمصل والاسدعاء (للخدمة) وقرارات الاستخدم التي تختص بالمستويات الدنيا من المستخدمين العموميين تنبنى على أساس دستوري يقوم على الانتماء الحزبي وتأييده. ونحن نقرر أن مثل هذه الممارسات لا تعتبر دستورية.

## نشرة Bulletin:

يطالب قانون بندلتون في القسم (١٢) منه بأنه لا يسمح لأي شخص هي أي عرفة أو مسى مأهول لأداء مهام رسمية من قبل أي موظف أو مسخدم للولايات المتحدة. بجي- ذكره في هذا القانون ... لايسمح له أن يفري بأي أسلوب مهم كان. و يستلام أي مساهمه ماله أو أي شيء آخر دي هيمة لغرض سياسي مهما كان ذلك العرض

(المصدر: STAT.27(1883 22)

بمجرد أن بدأت حكومات الولايات والمحليات بتطبيق نظم الجدارة، فإنها اتجهت لاتساع نفس أسلوب الحكومة لميدالية. فأنشأت لجاناً أو مجالس لإدارة تلك النظم وقد كان تمويل نظم الجدارة الأولى ضعيفاً وكان هناك صراع حول استمراره (وأن كثيراً من محتويات الجدارة لم يكتب له البقاء طويلاً). وفصلاً عن ذلك فقد كنت نظم الجدارة محدودة التطبيق، مع ضعف في المعايير. وكان المتقدمون في الأساس يخضعون لاختبارات روتينية ويقومون بحفظ سجلات المستخدمين. مع مهام أخرى بسيطة. كما أن وظائف اللحن بحان الخدمة المدنية كانت تشغل بالكتابة في معظم الأحوال. وكان هؤلاء الكنة مهتمين بأعمال شؤون الموظفين الروتينية.

وكانت ولاية نيويورك (New York) أولى الولايات التي تبنت تشريع الخدمة

المدينة بتطبيق مبدأ الحداثة في عام ١٨٨٣، وتبعها في ذلك ولاية ماسوشوس (Massachusetts) في عام ١٨٨٤. ويتضح النجاح المحدود لحركة الإصلاح على مستوى الولاية في حقيقة أنه لم يصدر تصديق بقوانين ولائية جديدة لإصلاح الخدمة المدنية خلال العشرين عاماً التالية. وأن بلديه البني Albany وبلدية New York هما أولى البلديات التي طبقت نظام الحداثة (عام ١٨٨٤). وبعده خلال أعوام (١٨٩٠) كانت مدن ميلواكي (Milwaukee) وفيلادلفيا (Philadelphia) ونيو أورليونس (New Orleans) وسنابل (Seattle) جميعها من المدن التي صدقت على تعديلات دستورية أدت إلى وضع قوانين للخدمة المدنية. وكانت أول مقاطعة فعلت ذلك مقاطعتي كوك (Cook County) واليوي (Illinois) وذلك في عام (١٨٩٥).

وبينما كانت جماعات وأجهزة وأحزاب الإصلاح تنصارع حول السيطرة على مدن ومقاطعات القطر كان من غير البادر ظهور واحفاء نظم الحداثة اعتماداً على نتائج الانتخابات. وكانت اللجان التي تم تكوينها في الإدارات الداعية للإصلاح أن تصح في الغالب جبهات للعائث حين تكون للجماعات السياسية اليد العليا (Aronson, 1973, P. 38). وكمثال لذلك، كانت الوظائف في شيكاغو Chicago هي شربان الحية Lifeblood للمنظمة الديمقراطية بمقاطعة كوك (Cook) منذ .. أوائل العام ١٩٣٠م. وبعده في ذروة الجماعات أو الأجهزة السياسية في سنوات دالي (Daley) من (١٩٥٥ - ١٩٦٦) كانت جميع الوظائف التي تخصص للرعاية (السياسية) تحت السيطرة الشخصية لريتشارد دالي (Richard J. Daley). وكانت تخصص للدائرة وأعضاء لجان الدائرة الانتخابية بحسب نموذج المرء من أعضاء تلك اللجان وعدد الأصوات التي أقرتها وتفتتها دائرة جماعات المرشحين (Freedman, 1994, P. 39).

وبرغم أن إعداد نظم الخدمة المدنية التي تقوم على مبدأ الحداثة استمرت في التوسع خلال (١٩٠٠ - ١٩٣٠) ولو شكلياً على الأقل لكن ظل نطاق سلطاتها محدوداً. إن «الجدرة» هي أحسن الأحوال قد جعلت من المؤكد أن يتم تعيين المستخدمين العموميين عبر امتحانات دخول تنافسية، وأنهم ممنوعون من الانجرار في العمل الحزبي السياسي، وأنهم يعوضون حينذاك على أساس «الأجر المتساوي للعمل المتساوي» (Equal-Pay-For Equal Work). وعملياً فإن قليلاً من الانتباه - إن حدث ذلك - تم توجيهه إلى علاقة المحبمة بين ممارسات شؤون الموظفين وإتاحة وفعالية التوظيف. وخلال هذه الفترة، فإن كلاً من مدخل الإدارة العلمية Scientific Management وحركة مبادئ الإدارة (Principles Of Administration) قد كان لها

الأثر في فكر الكفاءة في الحكومة (Memill, 1960) وأصبح أثرهما على كل حال صئلاً على إدارة شؤون الموظفين. وإداريو نظم الجدارة في معظم الأحوال يركزون على "استبعاد (الأوباش) بعيداً (Keeping The Rascals Out) عن طريق التقليل الشديد لدور المديرين التمهيزيين (Line Managers) في قضايا شؤون الموظفين.

### إدارة شؤون الموظفين الإيجابية Positive Personnel Administration:

فجر نمو الحكومة الفيدرالية الذي حدث خلال فترة الكساد الاقتصادي بعد (١٩٣٠ - ١٩٤٠) والحرب العالمية الثانية (١٩٤١-١٩٤٥) حيث حاور هي نمو السرب مقدرة لجنة الخدمة المدنية (Csc) على معالجة عمليات شؤون الموظفين اليومية فقد كان عدد المستخدمين بالحكومة الميدر لية نحو ٤٠٠,٠٠٠ وفي عام ١٩٤٠ ارتفع هذا العدد إلى مليون مستخدم. وعام ١٩٤٥ وصل إلى أكثر من ٣.٥ ملايين حيث بلغ مجموع المستخدمين بالولايات والمحليات في عام ١٩٢٥ أقل من ٢ ملايين. وخلال التوسع الدراماتيكي الذي أجراه الرئيس فرانكين روزفلت (President Franklin D. Roosevelt) في حجم لخدمة المدنية المصفة Classified Civil Service لشمّل أيضاً وكالات الصفة الجديدة (The New Deal) حيث أصبح حياً أن كثيراً من عمل اللجنة لا بد أن يفوض إلى مستوى الوكالات. لقد أصبحت اللجنة كمنق الراحة وأن هذه الحقيقة العملية، سويماً مع الإفراط في إدارة شؤون الموظفين ذات المهارة قد تساعد الوكالات للعمل بكفاءة أكثر، أدى إلى إصدار القرار التنفيذي رقم (٧٩١١) عام ١٩٣٨ من قبل الرئيس روزفلت Executive Order مطالب مختلف المصالح بإحداث مكاتب لشؤون الموظفين يعمل بها موظفون مهنيون متخصصون.

ويعتبر لأمر الذي أصدره روزفلت من الناحية التاريخية مؤشراً بتطبيق أو (ظهور) إدارة شؤون الموظفين (الحديثة) (U S Library Of Modern Personnel Administration) (Congress, 1976, Pp 258 260) وتعني كلمة «الحديثة» هي هذه الحالة توسيع مستوى وحدات شؤون الموظفين بالمصالح وتحسين كفاءة لخدمات التي تقدمها تلك الوحدات مثل تصنيف الوظائف، وإدارة احصاءات المتقدمين للعمل وحفظ السجلات وتعني أيضاً أن مسئوليات لجنة الخدمة المدنية (Csc) يمكن أن تتحول نحو وضع السياسات، والبحوث والتطوير وتقييم البرمج. وبسبب أن هذه الصلاحيات تتطلب أن تقوم كل من لجنة الخدمة المدنية (Csc) ومكاتب شؤون الموظفين المصنعة ب تطوير خبراتهم (المهنية) عبر موضوعات واسعة، لذلك بدؤوا بتعيين حريجي الجامعات بدلاً من الكتبة وتدريبياً أصبحت إدارة شؤون الموظفين أكثر مهنية وخصصاً

وبدا مفهوم إدارة شؤون الموظفين كأداة أو كدراع للإدارة يشرح ليس فقط في الحكومة الفيدرالية لكن أيضاً في بعض الولايات والمحليات. وزادت الحرب العالمية الثانية من الضغط على مكاتب شؤون الموظفين المصلحية لكي تكون ذات ستجانه وتدعم ما حولها. ونهائة الحرب، فإن إدراك إدارة شؤون الموظفين بوصفها نشاطاً روتينياً بمحتوى فى محدود وعلاقة بسيطة باحتياجات لإداره قد انتهى إلى الروال من قبل رواده الممارسين وأيضاً من قبل لباحثين (Students) فى الإدارة العامة وهكذا. ونهائة اعام (١٩٤٠) كان سايمون (Simon) وسميث بيرج (Smithburg)، وتومبسون (Thompson) (١٩٥٠) يستعمرون لإعداد كتابهم المرجعي (Textbook) ابدي أصبح واسع الانتشار وفولهم «إن أخصائي شؤون الموظفين يعاملون مع أمور ذات أهمية عظيمة على المدى الطويل للمنظمة» (P. 312).

واستمر تعريف إدارة شؤون الموظفين يأخذ فى الضرر مع اعظام أهمية الكفاءة والانتاجية. وأصبح مجال شؤون الموظفين فى الفترة بين ١٩٤٥ - ١٩٦٠ كثر توجهاً نحو الأفراد وقل تركيزاً على تطبيق التعليمات والقوانين. وبالضرورة كما طهر للعين نمدان يتصلان بمدخل إدارة شؤون الموظفين قبل الحرب، أولاً، تزايد هي الاتحاه نحو المهسة واتساع عمليات شؤون الموظفين من منظور رسمي، ورغم أن ذلك كان ذا كفاءة، إلا أنه كثيراً ما تسبب فى إحباط الموظفين على المستوى التميدى الأول (Line Officials) الذين كان يصب اهتمامهم على تحقيق غايات المصلحة/الإدارة أو المنظمة، وقد اكتستت مكاتب شؤون الموظفين سمعة لدى المدرس التسبذين على أنها مركز للبيروقراطية (Bureaucratization) حيث القوا والإجراءات هي ذات كل الأهمية. ثانياً، كان أخصائيو شؤون الموظفين يعملون نحو تبني تعريف قانوني لمسئولياتهم، وتحاولوا بذلك تداعيات تنامي المعلومات حول العوامل الاجتماعية والسيكولوجية ذات العلاقة بالأداء والإنتاجية في المنظمة. وكان هذا النوع من النقد أمراً محتوماً، مع افتراض تريد الطبيعة الفنية لوصيفة شؤون الموظفين، وإنشاء مكتب لشؤون الموظفين يعمل بها أخصائيو - وإن أولئك الذين يقومون بأدوار استشارية Staff Roles يمارسون في العاده سيطرة كبيرة سبب أنهم يحنكرون الخبرة لبي هي ضرورة لإدارة أو معالجة سياسات و حراءات هي معقدة فى معظم الأحوال، وحررت العادة أن لدى أخصائي شؤون الموظفين بالقطاع العام السلطة القانونية والتنظيمية Organizational لتطبيق وإصدار القوانين التي ينبغي أن يتبعها المدبرون. ومع ذلك، وكحرج من الاتجاه الذي يمكن أن ينتهي على المستوى لبيدرالى في قانون إصلاح

الخدمة المدنية لسنة 1978 (Civil Service Reform Act, 1978) فقد كانت هناك دعوات تسمع خلال أواخر الخمسينيات ١٩٥٠ تنادي بالمرونة Flexibility والتوجه نحو مطور الإدارة الشمولي Management Oriented.

وبالنسبة لمجال النقد الثاني، فإن اختصاصي شؤون الموظفين لم يكونوا ألينة ذوي اتجاه نحو الأفراد (اتجاهات تنقسم باعتبار الموظف إنساناً) People Oriented. وركزوا على المهام اليومية، يطبقون فيها مهاراتهم الفنية لكنهم لم يبدوا اهتماماً كبيراً بتطوير مدخل لقياس شامس لتنمية وإدارة موارد البشرية للمنظمة وكان لمدخل العلاقات الإنسانية قبل الحرب لعالمية الثانية أثر محدود في إدارة المنظمة بالقطاع الخاص. الأمر الذي لم يكن حاصلاً بالقطاع العام (Roethlisberger & Dickson, 1939).

وبدأ هذا الوضع في التغيير بعد الحرب حيث برز الاتجاه نحو لهجة الاهتمام بالأفراد (Accent-On-People) يحد موالس له. واعتقد هؤلاء أي المدافعون أن مطور العلاقات الإنسانية يمكن تطبيقه على وظيفة شؤون الموظفين بالطرق المحددة التالية:

- الاهتمام بالموئل الاجتماعية والفسية في مجال الإنشائية مثل لقادة الإشرافية الحو فر وتصميم الوظائف، تجهيزات العمل Work Settings.
- تركيز الاساء على المهارات السلوكية، وكذا المهارات الفنية والفرق التي يديرها الأفراد لسمية إمكاناتهم، ولعملوا بمعالجة في مكان العمل. وهذا يصمن تعبير الرضا الوظيفي والالزام بفايات المنظمة عبر أوضاع عمل مجرية من الساحة النفسية وأيضاً أساليب إدارية داعمة وحرص لتطوير المستقبل الوظيفي والتدريب
- الإقرار بأهمية الإشراف الفعال على المستوى الاجتماعي ونفسي والمشرفون هم عادة البعطة الأولى التي يلاقى فيها العاملون بالمنظمة، لذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يكون المشرفون على استعداد لمعالجة مدى واسع للعمليات الشخصية والتي ترتبط بالجماعات والتي يمكن أن تؤثر في معنويات العاملين والإنتاجية. وساء عليه، فإن اختصاصي شؤون الموظفين ينبغي أن يكونوا قادرين على تقديم مثل هذا الدعم عن طريق لبرامج التدريبية وبرامج أخرى بصمم لمساعد المشرفين لكونوا ذوي فعالية من المطور الإنساني والفني على حد سواء.

ريادة قاعده المعرفة بإدارة شؤون الموظفين وبمعنى آخر، يسعى أن يكون هناك بعض اختصاصي شؤون الموظفين يحرون بحوثاً في الآثار الاجتماعية والنفسية لسياسات

وممارسات شؤون الموظفين. وإن مثل هذه البحوث التطبيقية، ضرورة حيوية إذا قدر لإدارة شؤون الموظفين أن تكون راحة الأصول في تفهم الجانب الإنساني في المنظمات.

الحاجة إلى عاملين هي شؤون الموظفين يكون لديهم حلفيه واسعة من التدريب والخبرة لتفهم السلوك الإنساني. وأن قيمة إحصائي شؤون الموظفين، ينبغي إدراك ألا يكون الحكم عليها فقط بالسيطرة على الحواجز الفنية مثل تصنيف الوظائف والاحتياجات، ينبغي أيضاً أن يكون قد نال دروساً في نظرية العلاقات الإنسانية وتطبيقاتها العملية.

وحدث تقدم بحلول عام ١٩٦٠، على المستوى لميدراي وعدد متزايد من الولايات والإدارات المحلية. وذلك بحمل نظم شؤون الموظفين أكثر مهنية، وأفضل صلة باحتياجات الإدارة وأكثر تنامياً من منظور «إدارة الموارد البشرية» وأن مفهوم شؤون الموظفين العامة (الحكومية) كما هو وارد في الكتب المدرسية، والمحلات وبوصيات الجمعيات المهنية واللجان، يدعم بنسبة جميع هذه لقيم بالإصافة إلى مبدأ الجدارة. وعلى كل فإنه قد حدث تقدم نحو تحقيق تلك القيم عملياً. ولا يزال هناك أمر خاضع للرأي، وهو أن نصام الرعاية عند كثير من الحكومات مارال مهيماً ويعتبر طريقة مقبولة لأداء الأعمال.

قام الكونجرس في عام ١٩٤٠ بتعديل قانون الصمان الاجتماعي لسنة 1935 (Social Security Act, 1935) مطالباً بتطبيق نظم شؤون الموظفين القائمة على الجدارة هي الوكالات التي تدير اعتمادات الصمان الاجتماعي (SSA) ونم بهذه الطريقة الضغط على تطبيق الجدارة، وتوسع ذلك الصبغ ليشمل السلسلة أو المصنوفة العريضة من الإعانات المبدئية للولايات والمحلات التي تطورت خلال الأعوام ١٩٦٠ و ١٩٧٠ وبالمثل فإن منع النشاط الحربي في معظم الولايات غطى فقط الوكالات التي تدير اعتمادات (مالية) فيدرالية بحسب نص تعديلات ١٩٤٠ لقانون هاتش Hatch Act. وأخيراً، فإنه حتى أكثر نظم الجدارة غير الحزبية أصبحت بطوائيه أو ذات نظرة داخلية وغير متجاوبة لكثير من اهتمامات الإدارة

وخلال أعوام ١٩٦٠ و ١٩٧٠، فإن سلسلة من الأحداث ذات الارتباط بإدارة شؤون الموظفين العامة (الحكومية) قد توسعت على كل حال بدرجة ملموسة، وقد ساعد هذا

الطور هي الإدراك الأكثر للأهمية المحورية لإجراءات وعمليات شئون الموظفين للإدارة الحكومية بشكل عام. كما أن قيام النقابات (والاتحادات) والمساومات الجماعية (Collective Bargaining)، والتوسع في حقوق الموظفين العموميين (الحكوميين) بموجب الدستور، وظهور برامج تكافؤ الفرص الأساسية، والعمل الإيجابي، إن جميع هذه التطورات كان لها لأثر الكبير على سياسة وإدارة شئون الموظفين في القطاع العام. وسوف يتم التطر بإيجاز في كل من هذه المسائل في الأجزاء التالية من الكتاب.

### المساومات الجماعية في الحكومة Collective Bargaining in Government؛

إن حالة المهنة التي سادت الكتب المدرسية لشئون الموظفين في الخمسينيات (١٩٥٠) تعتبر مهترئة (أو على الأقل تعتبر غير شاملة شكل كبير) وذلك في ضوء التغييرات التي حدثت خلال السنوات العشر التالية (الخمسينيات). ومن هذه لتغييرات، الانتشار السريع للمساومات الجماعية (Collective Bargaining) في القطاع العام - عملية يتفاوض من خلالها ممثلو المخدم وممثلو الأشخاص المستخدمين حول عقد (العمل) الذي يحدد علاقات وشروط الاستخدام، وكان نمكير معظم إداري نظام الحداثة قبل عام ١٩٦٠ أن المساومات الجماعية شيء غريب على القطاع الخاص وليس له مكان بالحكومة. وبالتجربة، أصبح لديهم اطلاع أو تألف بسيط بالمساومات الجماعية؛ وذلك تدبيراً لأهميتها المؤسسية لنظام يتحكم داخلياً في إدارة الأعمال الخاصة. وقد رأوا في ذلك خطراً حقيقياً لمدى الحداثة واعتقدوا أن لعية غير المنصوص عنها من قبل قادة النقابات كان الفرص منها إزالة قوايس ولوائح الخدمة المدنية واستبدالها باتفاقيات يتم التفاوض بشأنها تحت تهديد الإضرابات وأعمال أخرى تؤدي إلى تعطيل الخدمات العامة (الحكومية).

ويرى الكثيرون من إداري شئون الموظفين، أن الاتحادات (النقابات) لمستخدمي الحكومة والمساومات الجماعية هما في ذات نوعيه أو درجة نظام لفنائم (Spoils) وهو شيء ينبغي مقاومته بعنف على المستوى القانوني، والتشريعي والتنظيمي. وعلى كل، فإنه بحلول ١٩٦٨ أسست المحاكم المبدئية بصلابة أن التعديل الأول للدستور (The First Amendment) قد احتفظ بحق المستخدمين العامين في تكوين والانضمام إلى الاتحادات وأصدرت المحاكم حكمها أيضاً أنه ليس للعمال العامين (الحكوميين) حق دستوري للمساومات الجماعية أو للإضراب ضد مخدمهم - أي ضد الحكومة

والأكثر أهمية على كل حال، هو أن المحاكم اقتنعت بعدم وجود سبب دستوري حول ما يسمي المستخدمين العموميين من المساومات الجماعية، وهكذا أصبح الخيار سياسياً بالضرورة وأن المشرعين في الولايات يمكنهم إصدار قوانين بطلان المحليات للتعاطي مع المساومات الجماعية، وحرمانها أو أي عمل يندرج تحت ذلك - أي السماح أو الحرمان كما أنه يجوز للولاية الصمت وتكون بذلك قد جعلت المساومة الجماعية حراماً محلياً ويمكن للسلطة التشريعية في الولاية أن تقرر عما ينبغي للولاية أن تدخل في مساومات جماعية مع أو البعض من عمالها وأن تستخدم المصنوع في تنظيمات لهم في كثير من الولايات الأثر السياسي الفعال (وأن الاتحادات استقبلت بحفاوة من قبل العمال الذين رأوا أن رواتبهم وامتيازاتهم نقل عن تلك التي بالقطاع الخاص) وقد أخذت المساومات الجماعية خلال العشرين سنة التالية بعين الاعتبار (دراماتيكية) كبراً في مجال إدارة شئون الموظفين

وتعتبر ولاية ويسكونسن (Wisconsin) الولاية الوحيدة التي أصدرت تشريعاً في عام ١٩٥٩ يطالب البلديات (باعتبارها المخدم) أن تدخل في مساومات جماعية مع العمال المنصوص في اتحادات. وليس هناك ولاية (أخرى) دخلت في مساومات مع مستخدميها. وعلى المستوى الفيدرالي لا يوجد قانون، أو أمر تنفيذي (من الرئيس) يسمح بالمساومات الجماعية أو أي سياسة حول العلاقات العمالية على صعيد الحكومة. وفي بنابر شديد فإن معظم العمال غير الزراعيين بالقطاع الخاص تم في عام ١٩٣٧ توفير ضمان بحقوقهم في المساومات الجماعية بموجب القانون الوطني للعلاقات العمالية والذي عرف أيضاً بقانون واجر The 1935 National Labor Relations Act (Nlra, Known as Wagner Act) وقد ساند الرئيس روزفلت (Roosevelt) القانون الوطني للعلاقات العمالية في الوقت الذي عبر فيه عن معارضة قوية لأي شكل من أشكال المساومات الجماعية في الحكومة الفيدرالية.

والوضع الحالي مختلف تماماً. فإنه بحلول عام ١٩٨٥ كانت (٤٠) ولاية ومقاطعة كولومبيا (District Of Columbia) لديها تشريع أو أوامر تنفيذية (Executive Orders) تنص على قيام أطر للمساومات الجماعية مع بعض أو جميع المستخدمين بها. وبالنسبة للحكومة الفيدرالية، فقد بدأ في العام ١٩٦٢ العمل بصفة محدودة للمساومات الجماعية، وهي الآن مطلب تشريعي في قانون إصلاح الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٨ [علماء] العام في البريد كانوا يمارسون المساومات الجماعية منذ ١٩٧٠. وفي الواقع، وكما نمت الإشارة إليه في الفصل الأول، فإنه بينما تصاعدت نسبة

العمال غير الزراعيين بالقطاع الخاص المنصوبين في انحدادات ويخضعون لعقود (عمل) تم التفاوض حولها إلى نحو ٩٪ في عام ٢٠٠٣، ارتفعت تلك النسبة إلى أكثر من ٤٠٪ في القطاع العام (الحكومي).

إن نصف العاملين بنظام الدوام الكامل (Full-Time) حالياً هي جميع الولايات والحكومة المحلية هم أعضاء في منظمات المستخدمين شكل أو آخر وتزويد سببه المستخدمين المنصوبين في منظمات كثيرة، حتى في وظائف (أو مهنة) مثل التعليم، الطرق السريعة High Ways، الخدمات العامة، المستشفيات، الشرطة المطافئ وخدمات الصحة العامة. ولم تعد المساومات الجماعية أمراً بدعاً في القطاع العام. وأنها أصبحت في كثير من الإدارات مظهراً مألوفاً ومقبولاً في مجال إدارة شؤون الموظفين. إن إحدى النتائج السارة للقيام هي مولد تخصص حديد داخل مجال شؤون الموظفين أطلق عليه علاقات العمل (Labor Relations) والمساومات الجماعية حتى أصبح من المألوف وجود مكاتب لعلاقات العمل إما داخل إدارات شؤون الموظفين أو كوحدات منفصلة، ويقدم الفصل السابع من هذا الكتاب مناقشة أكثر تفصيلاً عن دور الانحدادات والمساومات الجماعية بالقطاع العام.

### توسيع دائرة الحقوق الدستورية للموظفين العموميين (الحكوميون)

#### Expanding The Constitutional Rights Of Public Employees

منذ الخمسينيات (١٩٥٠)، قامت المحاكم الفيدرالية بدعم قوي للحقوق الدستورية للفرد من المستخدمين العموميين وذلك في مجال علاقات الاستخدام، وحتى وقت متأخر، في أواسط الخمسينيات (١٩٥٠)، حيث كان يسيطر على هذه العلاقة المخدم (صاحب العمل)، والذي كان تطبيقاً لمرض كثيراً من شروط العمل على العاملين وعليهم أن يقبلوا بها ليحتفظوا بوظائفهم ومن الناحية التاريخية فقد أصدرت المحاكم حكماً بأن المسند من ليس لهم أي حقوق دستورية في الوظيفة وهكذا فإنه حين يتم تحديد شروط الاستخدام فإن المخدم الحكومي (Public Employer) كان من الممكن، وكثيراً ما فعل ذلك، أن يحرم لعمال حقوقاً مدنية وسياسية يتمتع بها جميع أولئك الذين يعملون بالقطاع الخاص.

وكمثال على ذلك فإن الفقرات لقانونه ذات علاقة بالدعوى المصاحبة المناسبة بالتعديلات الخامسة والرابعة عشرة التي تمنح الحكومة من حرمان المرء من حيا الحياة، والحرة والملكات (Life, Liberty & Property) بدون إجراءات قانونية

واحدة. حيث نقرر أنها لا تنطبق على المستخدمين الذين يواجهون إنهاء خدماتهم. بسبب أن الخدمة الحكومية لا تعتبر من ممتلكات المستخدم، وأن المستخدمين ليس لديهم مصلحة في الحرية Liberty التي يتصل بقرارات لاستخدام، وأن سياسات الاستخدام العامة (الحكومية) بالطبع لا تتضمن الحرمان من الحياة (Life). وفي المقابل، فإن حرية التعبير قد تم تحميمها وحصرها بسبب أنه كان سطر إلى الخدمة الحكومية على أنها امتياز أكثر منها حق (Aprivilege Rather Than Aright) وقد سبق في عقود سابقة أن أعلن القاضي هولمز (Justice Holmes) في قضية تتعلق بحرية التعبير، أعلن "أن الشاكي قد يكون له حق دستوري للتحدث في السياسة، لكن ليس لديه حق دستوري ليكون رجل شرطة (Mcauliffe Mayor, Apoliceman) (Of New Bedford, 1892) وإن حرية لسلطات Association أو الانضمام إلى تنظيمات قد تم حصرها بشده، بمعنى أن المحكمة قد تمسكت بالمحظورات على كثير من أشكال المشاركة السياسية من قبل لمستخدمين العموميين (الحكوميين) التي تضمنها قانون هاسش لعام ١٩٣٩ (Hatch Act of 1939) ونتيجة لذلك فإن مجال المراجعة القضائية لأعمال أو نشاطات شؤون الموظفين التي يقوم بها المدبرون كانت محصورة جداً طوال النصف الأول من القرن العشرين. وكما كتب أحد المراقبين عام ١٩٥٩ "إنه من خلال تأكيد عدم وجود حق دستوري للخدمة العمومية (الحكومية)، فإنه أيضاً يمكن الاستنتاج أيضاً بعدم وجود حق دستوري في الخدمة العمومية (الحكومية) حيث لا توجد مطالب أساسية في الخدمة، لأن الخدمة من منظور الدولة هي امتياز وليس حق (Dotson, 1955 P. 87)

وهي أواخر الخمسينيات (١٩٥٠) وتحت قيادة محكمة وارن (Warren Court). أصدر القضاء الفيدرالي سلسلة من القرارات التي سحقت وبالتالي أنهت مبدأ الامتياز (The Doctrine Of Privilege) ذا الصلة بالخدمة العمومية (الحكومية). وبدلاً من ذلك، قررت المحاكم الفيدرالية مبدأ يسعى إلى حماية المصالح الدستورية الأساسية لمستخدمين العموميين (الحكوميين). وفي إطار إنهاء الخدمة أو لمص منها، طبقت المحكمة المعيار التالي: كلما كانت هناك مصلحة أساسية، غير لاستخدام من جانب الولاية، مقترنة بفصل أحد المستخدمين العام، فإن هذا المستخدم لا يمكن استبعاده بموجب أسس تعسفية أو بدون إجراءات محسوبة معتمدة لتقرير عما إذا كانت توجد لذلك أسس قانونية (Rosenbloom, 1971, P 421). وبسبب ذلك فقد ضيق المحاكم من تصرف الإدارة بتوسيع دائرة بعض الحماية لدستورية ووفرت

صمّانات للمستخدمين العموميين على كل مستويات الحكومة. ويقدم الفصل الثامن نقاشاً موسعاً عن حالة هذه الموضوعات وغيرها من الموضوعات ذات صلة بما في ذلك القيود المفروضة على النشاطات السياسية للمستخدمين العموميين.

## التحول من سياسات وممارسات شئون الموظفين المانعة إلى الشاملة From Exclusive To Inclusive Personnel Policies And Practices

يبدو أن تعريعات الجدارة التقليدية بالخدمة العامة لم تترك مجالاً للاستخدام وغيره من نشاطات شئون الموظفين القائمة على أي شيء غير مؤهلات الفرد والأداء في الوظيفة. وعلى كل حال لقد كان ثمة تاريخ طويل ومعروف جيداً عن التمييز الموجه ضد الأقليات والنساء سويّاً في القطاعين الخاص والعام. فهي الحكومة، تسببت بظلم الرعاية كثيراً في استبعاد الأقليات في كثير من الإدارات، وبالممارسة، فإن مبدأ الحداثة طبق في حالات كثيرة فقط على الذكور من الجنس الأبيض. وإن حدود مثل هذا النوع من التمييز عميق الانسداد في الخدمة العامة الأمريكية. وقد أصدر الرئيس وودرو ويلسون (President Woodrow Wilson) الذي كان من أهوى المناصرين لإصلاح لخدمة المدنية كجزء من الأحفدة لتقدمية، أمراً للأفارقة الأمريكيين الذين استبعدوا إلا من الوظائف الدنيا (menial Jobs) بالخدمة الفيدرالية في محاولة للمحافظة على القاعدة الجنوبية للحزب الديمقراطي. والنساء أيضاً مثل الأقليات العرقية والعنصرية الأخرى انحصرت استخدامهن تاريخياً في وظائف المراتب الدنيا. وجرت العادة، أن فرصهن للعمل كانت محصورة بشكل كبير في وظائف الكتبة، والسكرابارية ووظائف لخدمية (التي عرفت بأعمال النساء بحسب المسمى المتحكم آنذاك).

لقد استمر إخفاق نظم إدارة شئون الموظفين العامة (الحكومية) في تأكيد المساواة الحقيقية في الفرص أو المساواة في فرص الاستعداد (Equal, Employment) (Eeo) (Opportunity) بدون مقاومة يذكر حتى ظهور حركة الحقوق المدنية في أواخر الستينيات. إن القيم الاجتماعية، وعدم تكافؤ فرص التعليم، واستبعاد الأقليات من العملية السياسية، والتمييز المعتمد من قبل إداري شئون الموظفين، كل ذلك أدّى دوراً رئيساً في استبعاد الأقليات والنساء من الخدمة العامة باستثناء (وظائف) المستويات الدنيا. هذا، وإن المدخل السلبي لإدارة نظم الحداثة عرر من هذا النمط. فكما

أن الدين يديرون نظم الحداثة على نحو نموذجي دلّوا على أن التمثيل لمتدني جداً لمجموعات الأقليات في الخدمة العامة، وتجمعهم بكثافة في وظائف المراتب الدنيا لم يكن حرقاً لمبدأ الحداثة. ذلك أنهم استندوا وحكموا على أنه مادام لا يوجد هناك تمثيل علي أو صريح فإن غياب الأقليات كان شيئاً من سوء الحظ وليس بسبب خطأ في نظام الحداثة

وفي حين ملاحظة وجود عدد كبير من حالات التمييز العنني/الصريح والتي يمكن توثيقها، إلا أن لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة انتهت في تقريرها لعام ١٩٦٩ إلى القول إن إجراءات الخدمة المدنية "الحامدة" والعنصرية نسبية كثيراً في استبعاد مجموعة الأقليات. وقد استشهدت على ذلك بأثلة كاستخدام اختبارات لم تحسّر صحتها أو فعاليتها Unvalidated Tests ومؤشرات تعليمية صارمة، واستبعاد تلقائي لمن له سجل من الاعتمالات. وشدّت اللجنة أيضاً على أن معظم الوكالات التي تطبق نظام الحداثة لم تقم بجهد فعال لاستقطاب الأقليات عن طريق الريادة المنظمة لكليات وحامعات السود (تقرير لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة حول الحقوق المدنية، عام ١٩٦٩).

وفي الوقت الذي صدر فيه هذا التقرير، كان لحركة الحقوق المدنية تأثير كبير على السياسة العامة. فإن عدداً من قرارات المحاكم العنصرية القائمة على تعديل المادة الرابعة عشرة من الدستور The Fourteenth Amendment وعلى هواين الحقوق المدنية لعامي ١٨٦٦م و ١٨٧١م أكدت بوضوح أن لقضاء الميراثي يميل إلى بطلان ممارسات التمييز العنصري وفرض بزمع العمل/النشاط الإيجابي إذا لم يحج طوعية في فعل ذلك المستخدمون وعموميون. كما أن قانون الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٤، والذي قصد أن يضمن تطبيقه على المطرغ الخاص فقط قد تم تعديله في عام ١٩٧٢ ليعطي تطبيقه أيضاً لقطاع العام. وإن لرؤساء جونسون، ونيكسون، وكارتر Presidents Johnson, Nixon & Carter أصدروا خلال هذه الفترة برامج للعمل أو النشاط الإيجابي (صد التمييز) وكذلك قوانين ولوائح فيدرالية تطالب بتطبيق فرص الاستعداد المتساوية (EEO) وتصحيح العمل الإيجابي ضد التمييز بالنسبة للمقاولين بالقطاع الخاص والحكومات التي تتلقى اعتمادات فيدرالية، وعموماً، فإن فترة الستينيات (١٩٦٠) والسبعينيات (١٩٧٠) أبرزت تنامي شمولية سياسات وممارسات شئون الموظفين العامة (الحكومية) كما أن المحاكم الفيدرالية فسرت أيضاً المحظورات هي قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤ ليشمل البفرقة بسبب الجنس (ذكر أو أنثى).

وقرروا بوضوح، أن القرارات التي بحصص من تصنيف وظائف معينة فقط للرجال و لنساء يجب أن يكون ذلك على أسس عقلانية، أو بسبب مهني ساري المفعول

وشمل برامج العمل الفعال بالصيغ النساء وذلك في استقطابهن واستخدامهن ومبادرات تطوير مستقبلهن الوظيفي. ونبعاً لذلك، فالتساء الآن يتم توزيعهن لشغل الكثير من أنواع الوظائف التي كان يصل عنها في السابق إنها تتطلب جهداً كبيراً أو نحو ذلك مما هو غير ملائم لهن (مثل خدمات الشرطة والمطافئ). وأن كل أشكال التفرقة ضد النساء سواء كانت متعمدة أو من الناحية الاجتماعية التقليدية بما هي ذلك التحرش الجنسي، جميعها أعمال غير قانونية تقع تحت طائلة الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية، ولجنة فرص الاستخدام المتساوية (EEOC) التي لها صلاحية التحري هي شكاوي السيدات ضد المخدمين أصحاب العمل (Equal Employment Opportunity Commission).

وتطبق حمايات فرص الاستخدام (لعمل) المتساوية أيضاً على التمييز بسبب العمر أو العاهة/الإعاقة Disability وإن قانون التمييز ضد لعمال في الاستخدام (العمل) كما تم تعديله في عام ١٩٧٨ يمنع المخدمين (أصحاب العمل) سواء في القطاع العام أو الخاص من التمييز ضد الأشخاص على أساس العمر ويجب على المخدمين أن يبرهوا أن العمر مؤهل قانوني للاستخدام، وأن المحاكم تطالب اليوم براهين معقولة على أن عمراً معيناً للدخول للخدمة أو التقاعد لا يؤهل الشخص للعمل وبمعنى آخر، فإن المخدمين (أصحاب العمل) لا يصفلون العمال الأصغر عمراً فقط بسبب العمر الذي لا يتصل بالمقدرة على أداء الوظيفة المعنية.

إن الأشخاص المعوقين يحميهم قانون إعادة التأهيل لعام ١٩٧٣ (Rehabilitation Act Of 1973) وقانون الأمريكيين ذوي إعاقة سنة ١٩٩٠ (The Americans With Disabilities Act Of 1990) وينطبق قانون إعادة التأهيل على الحكومة، لميدرية، والولاية، والمحلية أو الوكالات الخاصة التي تتلقى اعتمادات فيدرالية ويطلب القانون أن هذه الوكالات قد أعدت كتابة برامج العمل أو النشاط لإيجابي لدوي الإعاقة، وأن المخدم (صاحب العمل) قد جهّز مكاناً معقولاً لتسهيل استخدام الأشخاص المعوقين (ويشمل ذلك الآن الأفراد المصابين بـ HIV). سواء كانت الإعاقة إيجابية أو لديهم إصابة شتلة بالإيدز (Aids) وتوسع نطاق القانون Ada ليعطي تقريباً المخدمين بالقطاعين العام والخاص ويقدم المفصل (٩) استعراضاً مفصلاً للموقف القانوني ضد التمييز وتطبيقه في الخدمة العامة.

## إصلاح الخدمة المدنية الثاني: الإدارة الحكومية ذات الفعالية والاستجابة Civil Service Reform II: Effective And Responsive Government Administration

كان الصنف يتزايد حين تولى جيمي كارتر Jimmy Carter الرئاسة في عام ١٩٧٦ بإجراء المزيد من الإصلاحات بالخدمة المدنية الفيدرالية. وكما شاهدنا أن القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين قد سعت حركة إصلاح الخدمة المدنية هي استبدال بظم الحداثة بالفنائم Spoils، والحد من تحكم المديرين التنفيذييين على كثير من مجالات شئون الموظفين. وهذا على كل، ليس ما يعنيه «المصطلح» إصلاح الخدمة المدنية «Civil Service Reform» في العام ١٩٧٦، إن المصطلح يشير بدلاً عن ذلك إلى الجهود المؤددة إلى موازنة ممارسات شئون الموظفين مع الاحتياجات اليومية للمديرين الحكوميين، لتحسين أداء المستخدمين العموميين. وجعل «ليبروقراطية» أكثر استجابة لقيادة الرئاسة التنفيذية (Executive Leadership) وقد كان أهم إصلاح الخدمة المدنية الثاني هو أنه - أي الإصلاح - ركز على تحسين رقابة الرؤساء التنفيذييين (Chief Executives) والمديرين الحكوميين على وظيفة شئون الموظفين. ودلل دعاة الإصلاح بأن بظم الحداثة قد عمل باستقلالية بعيداً جداً منذ وضعها وأنه نظر للغرض منها أنها تفرض رقابة مائعة ومعوهة على (حرية) التصرف من قبل المديرين التنفيذييين هي مسائل شئون الموظفين، وأنهم - أي الدعاة - لم يميلوا بالمرصية أن الرؤساء التنفيذييين يجب أن يكونوا تحت السيطرة ذلك أنه لا يمكن الاعتماد عليهم في حماية مبدأ الجدارة.

وطبقاً لهذا السياق من التفكير، أدت حركة الإصلاح القديمة (السابقة) إلى الفصل بين الإدارة العمومية (General Management) وإدارة شئون الموظفين بالرغم من حقيقة أن شئون الموظفين، مثل الميرابية والمالية، جزء لا يتجزأ من وظيفة الإدارة في أي وكالة عامة (حكومية). وبرغم أن هذا المدخل أو المفهوم قد أبعد (الأوباش) Rascals كما كانوا يسمون، فإن النقاد يدللون أن هذا المدخل قد أضعف بشكل كبير مقدرة الإدارة لاستخدام الموارد التشريعية بفعالية. وإذا أريد للحكومات أن تبني مطالب المجتمع وتتجاوز الصعوبات التي تسببت فيها الصعوط المالية في التسعينات (١٩٧٠)، وفي الثمانينيات (١٩٨٠)، فإنه من الضروري إزالة الفصل بين الإدارة التنفيذية ووظيفة شئون الموظفين. وكما يبرهن الإصلاحيون فإنه لا يوجد تناقص بين مبدأ الجدارة

«ومفهوم» الإدارة الموجه نحو نظام شؤون الموظفين. وعليه، فقد تم اقتراح بعض التعديلات.

وشملت هذه التعديلات إلغاء لجنة الخدمة المدنية المسبقة لمقابلة ووضع بديل عنها، هو مكتب إدارة شؤون الموظفين (Office Of Personnel Management) أو مصلحة الموارد البشرية يرأسها مدير يعينه رئيس الجمهورية وممثل أمامه (The Chief Executive) وسمح هذا التغيير لهيكل لرئيس الجمهورية أن يصنع سياسة رقابة مباشرة على وظيفة شؤون الموظفين وأنه عن طريق مصلحة الموارد البشرية، يمكن أن يستخدمها لدعم الجهود التنظيمية Organizational Efforts. وقد دلت دعاة الإصلاح أن هذا الترتيب ليس بالضرورة أن يهدد مبدأ الحيادية إذا كان الرئيس التنفيذي (رئيس الجمهورية) قد أصبح قانونياً مسئولاً عن حماية ذلك المبدأ، وتقدر مساهمة من الأهمية إذا كان (الرئيس) مسئولاً تماماً عن أي تحاورات. وفصلاً عن ذلك، فإن الهيئات واللجان المسبقة، قد تكونت للاسماع إلى دعاوى (شكاوى) المستخدمين ولديها الصلاحية للقيام بالتحريرات في ممارسات شؤون الموظفين مما يؤكد العدالة ويمنع المساوئ السياسية.

وأشار النقاد إلى أن هذا النموذج الموجه نحو الرئيس التنفيذي (رئيس لجمهورية) (Executive-Oriented)، قد يؤدي في الواقع إلى الاستئصال الحزبي لنظم شؤون الموظفين إذا لم تكن هناك وكالة رقابية/نظامية مستقلة ذات فعالية وقد طبق قانون إصلاح الخدمة المدنية بالولايات المتحدة لعام ١٩٧٨ (Csra) هذا النموذج بحل أو إلغاء لجنة الخدمة المدنية ونشأ بدلاً عنها مكتب أو إدارة شؤون الموظفين (Office Of The Personnel Management) والذي يتبع مديره مباشرة رئيس الجمهورية، وهيئة حماية نظم الحدرة Merit Systems Protection Board (Mspb) التي هي مسئولة عن حراسة نظم الجدارة. واستمرت لجان الخدمة المدنية ذات الصلاحية في وضع سياسات شؤون الموظفين والبطر في الاستئناف والقيام بالمسؤوليات الإدارية، وظلت (هذه الأجهزة) تعمل بالولايات و لحكومات المحلية في كثير من الاختصاصات أو لسلطات أو كليهما. وعلى كل، استمرت بأعداد متزايدة عمية إلغاء هذه اللجان أو تحجيمها وتحويلها إلى أدوار استشارية أو جهة للاستئناف أو القيد بالعقوبات. وأصبح مدير شؤون الموظفين هي كثر من نصف الولايات مسئولاً مباشرة أمام حاكم الولاية.

ومظهر آخر من مبادرات الإصلاح في السبعينيات ١٩٧٠م، هو السعي بمطالبة وكالات شؤون الموظفين المركزيه، ومكاتب شؤون الموظفين في لمصالح التنفيذية، بإزالة

الكسر من المواين واللوائح غير الضرورية التي يستعملونها للنحكم عن كُتب هي سلطة بصرف المدير هي مسائل شؤون الموظفين. ولجعل وظيفة شؤون الموظفين شريك في تأسيس فعالية الوكالات العامة، فإنه قد بوقشت مسألة ضرورة أساسية وبسيط الإجراءت وتمشياً مع هذا السياق، وهي شهادة أمام الكونجرس هي عام ١٩٧٨، حين كان آلان كامبل Chairman Alan Cambell رئيساً للجنة الخدمة المدنية (Csc) اقترح أن هناك حاجة إلى قانون لإصلاح الخدمة المدنية للتحصيف من تراكم المواين واللوائح، والسياسات التي تقامت خلال الـ ٩٨ عاماً الماضية (وهو صمّر (اقترحه) ما يأتي هي سلسلة طويلة من المشكلات التي كاسب حينذاك تواحه الخدمه امديه الميدرالية

إن المسرفين والمستخدمين والقادة السياسيين وأحرين جميعاً أصبح الأمر مشوشاً بالنسبة لما يمكن أو لا يمكن أن يفعلوه دون حرق مبادئ أساسية هي الحداثة - أخذت المركزية الشديدة في شؤون الموظفين أشكالاً كثيرة في قرارات شؤون الموظفين اليومية، وسلطتها من المدير لتتميز بين والذين هم برغم ذلك مسئولون عن الإنحار في محالات رئيسية في البرنامج وبصطر المدبرون لتقديم المبررات في مكاتبات ورقية موسعة/مطوّلة وذلك للحصول على بصديق لجنة الخدمة المدنية في قرارات ثانوية نسبياً.

إن النظم المائعة والمركزية أكثر مما ينبغي في امتحان واختيار لموظفين جعل من الصعوبة على المدير توظيف أفضل الأفراد المؤهلين بسرعه واستيلاء عاياتهم في المساواة في فرص الاستخدام (والتقيد) بالجدول الزمنية (للتعيينات).

واحه المديرون مصفوفة مشوشة من القواين والاجراءات التي تقف أمامهم حين يريدون مكافأة الأداء الحيد، وتآديب المستخدمين، و هصل المستخدمين ذوي الأداء الذي يظهر بوضوح دون المستوى والذي لا يمكن تحسينه.

خليط غير مرتب من القواين واللوائح وشروط تؤثر في الوظائف التنظيمية جعل من الصعب جداً على رؤساء المصلحة والمكاتب استخدام موظفيهم بفعاليه (Cambell, 1978).

وبحسب كامبل Cambell، وأحرين من دعة إصلاح الخدمة المدنية، فإن مشكلات مثل هذه (الواردة أيضاً) يمكن حلّها بمط إذا تحول نظام شؤون الموظفين من البوحه الرفاهي المنظم (القائوي) Regulatory إلى نظام خدمي (Service). وبهذه المصطلحات، فإن الدور الصحيح لوكاله شؤون الموظفين المركزية هو توفير السياسة

العامة والارشاد والمساعدة لثمنية للإدارات التميزية في محالات مثل حرص الاستغنام المتساوية (Eeo)، والاختيار وتقييم الأداء، والتدريب، وإيه في إطار الحدود التي حددها القانون والاتفاقيات التي تم التفاوض حولها فإنه يسعى أن تُترك للمصالح الحكومية مهمة الرقابة على تفاصيل وظيفة شئون الموظفين والسلطة الخاصة لحمل المبرسات بشروط محدودة. وأخيراً، فإن وكالة مركزية، مثل مكتب شئون الموظفين للولايات المتحدة (Opm)، ينبغي أن يحري بحوثاً وبرامج تطويرية، ويمارس لرقابة على الجودة، عن طريق إحراء تقييم دوري للسياسات والممارسات المصلحية، وتوفير القيادة عبر نطاق تحديات الموارد البشرية التي تواجه الحكومة.

واقترح كامبل (Cambell) أيضاً أن هناك ضرورة لنظم شئون موظفين منمصلة لتمييزيين في استنويات العليا والإداريين الكبار الذين يعملون تحت نظام «المستقل الوظيفي للإداريين» Administrators Career وإن نجاح برامج معينة وكذلك جميع القوى العاملة المبرالية، يعتمد بشدة على ولاء، والخبرة الفنية، ومقدرة هذه المجموعة أن نظم الخدمة المدنية التقليدية، على كل حال، لم تضع أي شروط لتأكيد قيادة تنفيذية قوية، واستخدم فقال للمواهب الإدارية وإن هناك حاجة إلى مرونة الإحراءات وحوافز مناسبة ونظم محطط لها حيداً هي تطوير المستقبل الوظيفي (للمديرين) التميزيين

هكذا كان منطق الكوادر الإدارية لعالية Senior Executive Services (SES) وهو مثل ما طبق في الخدمة المبرالية بحسب قانون إصلاح الخدمة المدنية (CSRA) والذي يطبق حالياً في (٢٠) ولاية. وبموجب كادر الإدارة العليا (SES) فإن المرتبة هي للشخص (Rank In The Person) وليس بحسب العمل أو لوظيفته (Rank Is In The Person, Not In The Job Or Position) ويعني هذا الترتيب أن الراتب مثلاً تقرره مواصفات المستخدم المرء أكثر منها مواصفات المهام الملازمة للعمل أو الوظيفة، على افتراض أن هذا الهيكل سوف يجعل الحركية ميسورة عبر مستويات الوكالة، ويطوّر ظهور كادر عالي لمهية من كادر الإداريين ذوي الحرية المتخصصة ويسمح النظام عادة بتوفير بعض صلاحية التصرف في وضع رواتب استاذة للمديرين التنفيذي، وأنهم يستخدمون بشكل نموذجي بعض أنواع رواتب الجدارة والمكافآت بدلاً من العلاوات (الدورية) لتلقائية والريادة لمقابلة التضخم وأن أعضاء الكادر التنفيذي العالي الفيدرالي لا يعملون بنظام المستقل الوظيفي. وقد يحوّلون إلى وظائف أهل مستوى إد كان أدائهم دون الكمايه - وهذا عنصر إضافي من المرونة يسمح لإدارة لوكاله.

وعنصر محوري آخر في أجندة الإصلاح خلال هذه الفترة هو إعطاء الإدارة القدرة والصلاحية على مكافأة ذوي الأداء الجيد وتأديب وفصل ذوي الأداء الضعيف الذين لم يعملوا على تحسين نوعية عملهم. وهذا يعني تطوير نظم أداء معقولة، وسارية المفعول، وذات مصداقية، وتدار بكفاءة بالتوازي مع خطط راتب الحدارة (Merit Pay). وكانت توحيد هي نظم شئون الموظفين السابقة، حوافز قليلة لقياس الأداء بعناية، (وتوحيد) أيضاً إجراءات استئناف معقدة كثيراً ما كانت لا تشجع جهود المشرفين لفصل الموظفين ذوي الأداء غير المرصّي، وكاتب خطط راتب الحدارة تساعد في الحصول على التصديق التشريعي على حرمة إصلاح الخدمة المدنية على المستويين الفيدرالي والولائي إلا أن هذه الخطط قد أكدت أنها صعبة التنفيذ، وأن تقييم آثارها على الأداء كان غير مشجع ومما هو حدير بالذكر، على كل حال، أن الواقع لا يشهد شكل كبير الحماسة لتبني الفكرة.

ولم يكن أمام الرئيس كارتر (President Carter) الوهب الكافي لتنفيذ قانون إصلاح الخدمة المدنية بالتوازي مع السياق الذي قصده، وأنه مع انتخاب روبرت ريجان (Ronald Regan) استبدل آلان كامبل (Alan Cambell) كمدير لمكتب شئون الموظفين (Opm) في العام ١٩٨٠ وكان حليفته جمهورياً محافظاً يعتقد أن البيروقراطية الفيدرالية يسيطر عليها الأحرار (Liberals) فإن إصلاح الخدمة المدنية (وحتى فكرة الخدمة المدنية بوصفها جزءاً مهماً وذا قيمة في الحكومة الأمريكية) همدت كثيراً من قوتها في إصلاح الخدمة المدنية، وكان ذلك على المستوى الفيدرالي، وفي كثير من الولايات والمحليات التي تحاهد هي معالجه الواقع السياسي والمالي الجديد (Ban, 1989, Pp 54-55) وبهائية منتصف الثمانينيات (١٩٨٠)، فإن الإصلاح الذي يسير طمناً لما نادى به ماصرو قانون إصلاح لخدمة المدنية (Cstra) قد تم تجميده، على الأقل على المستوى الفيدرالي. وقد انتهى أحد الباحثين في قانون إصلاح الخدمة المدنية إلى القول «يتساءل المرء عما إذا كانت الهياكل التنظيمية الجديدة التي أسست قد نجحت سواء في تحسين حماية حقوق الأفراد أو وضوح وكفاءة وظيفة (مهنة) شئون الموظفين (Ban, 1984, P. 58)» ونهانة العقد، فإن الاهتمامات يستمر التعبير عنها حول مقدرة الخدمة المدنية للعمل بأسلوب فعال ومتحارب على كل المستويات الحكومية. وأن اللجنة القومية حول الخدمة العامة في تقريرها لسنة ١٩٨٩ عن ما يعرف بلجنة فولكر (Volcker) استرعى نظرها أن حاجه الولايات المتحدة إلى خدمه عامه عاليه الكمايه ويوتق بها ترتفع باطراد وأنها ليست في انخفاض، وهي كلا الاتجاهين، على

كل حال، فإن اللحظة رأّت حدوث تدهور حطير. وإن توصياتها بإجراء تغييرات في سياسات وممارسات شؤون الموظفين المبدالية قصد منها معالجته ما يسمى بالأزمة الهادئة Quiet Crisis بالخدمة المدنية. وقد نصت بوضوح لرسالة المحورية للجنة على أن الولايات المتحدة بحاجة إلى بناء إجماع قومي حول أهمية خدمة عامة بحق متميزة.

وحلاصة القول نحن بطالب بوضوح بتحديد الاحساس نحو الالتزام بتقاليد الخدمة العامة الرفيعة من قبل جميع الأمريكيين - وخدمة عامة تستجيب لإرادة الشعب السياسي وتحمي هيمننا الدستورية كما (نطالب) بخدمة عامة قادرة على التعامل مع التعقيدات (وتكون) حاديه للشباب ودوي المواهب من جميع هئات مجتمعنا وقادرة (في نفس الوقت) على كسب احترام جميع مواطنينا (National Commission On The Public Service, 1989, P.1).

ويرغم أن رؤيه اللجنة لسامية حيال القيم التي ينبغي أن تتضمنها الخدمة العامة الأمريكية هي قيم قديمة قدم الجمهورية، إلا أن ترجمة تلك الرؤية (أو بعض عناصرها) إلى سياسات ووسائل إدارية تتمتع بدعم شعبي كبير كسب دوماً مسألة صعبة وإن هذه المشكلة في أحراء منها يمكن رجاعها إلى شكوك شعبية راسخة تعمق حول التوجه نحو (الحكومة الكبيرة) (Big Government) والبيروقراطيين Bureaucrats. وأنه بين ١٩٦٥ و١٩٨٩، فإن قاعدة الدعم الصاعدة التي نسمع بها الخدمة العامة في جميع مستويات الحكومة قد انعدمت بشكل كبير بواسطة حو حز هجمات حربية، متصلة وبطلعات لم تتحقق. وهضائح مثل فضيحة ووترجيت (Water Gate) وضعوط مالية. ونحاهل فاصح من جانب السير هي وطائف سياسية هيادية. وفي هذا الإطار، فإنه من الصعب التعرف على المدى الذي تتأصل فيه الحقائق العملية مقارنة بالإدراك الشعبي الذي يتمشى مع المنظومة ضد البيروقراطية Anti Bureaucratic Rhetoric.

وبالرغم من تركيز الكثير من الاهتمام في هذا الوقت على الخدمة المدنية المبدالية، فإن كثيراً من نظم الحكومة لولائية والمحلية قد خصعت كذلك للنقد. وسهانة الثمانيات (١٩٨٠)، بدأت تراكم مخاوف من تواحد نقص يهدد الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن تدنّي هي لروح المعنوية هي كثير من مجالات الخدمة العامة. وهي حالات كثيرة، فإن القطاع العام كان يجد صعوبة متزايدة لاستقطاب والاحتفاظ بالأفراد بالمهارات والصدرات التي توجد لها حاجة إلى قبول التحديات المعقدة هي

مجال الخدمة والاحتياج الذي تواحه الحكومات. ولقد كان في حساب إصلاحات الخدمة المدنية، تحسين الإنعاش وفعالية الوكالة، والاستجابة للمصايد لسياسية مما أدى إلى نتائج مشوشة في أحسن الأحوال وإن عدم الاهتمام العام والهجوم الحربي ورواتب غير منافسة بشكل متزايد، وفوائد/مرافق إضافية كان من نتائجها أن أدت إلى تدني الروح المعنوية وتثبيط الحماس لمستقبل وظيفي بالحكومة (Goodsell, 2004).

وكرد على هذه الاهتمامات، فإن اللجنة القومية للخدمة العامة طالبت إدارة جورج بوش George H W Bush لمتبعة (١٥) هدفاً ذا علاقة لسياسات شؤون الموظفين وإداره الموارد البشرية وإن كلاً من هذه الأهداف يعالج قصاص محدده، إلا أن الغاية العمومية للخدمة كانت تركز لاهتمام على ثلاثة مجالات (تمثل مشكلات بدأتها) وهي الخدمة المدنية العليا (الكوادر العليا)، استقطاب والاحتفاظ (بالأفراد في الخدمة) والأداء والانتاجية.

### الخدمة المدنية العليا (الكوادر العليا) The Higher Civil Service :

هنا - أي بالنسبة للكوادر العليا - فقد طالبت اللجنة تحديد الالتزام ببناء واستمرارية خدمة فيدرالية عليا ذات جودة عالية. وكما تبين لدعاة قانون إصلاح لخدمة المدنية لسنة ١٩٧٨ (CSRA) فإن اللجنة ارتأت أن نظاماً د كفاءة في شؤون الموظفين في هذا المستوى (مستوى الكادر العالي) ضروري بسبب أن هؤلاء هم المسئولون عن إدارة الوكالات الفيدرالية وفي تسويق توجيه السياسة بالمؤسسات الفيدرالية. إن الخدمة المدنية العليا توفر كثيراً من الخبرة اليومية و لقيادة الضرورية للحكم الناجح. إن الثقة العامة (من الموظفين)، والأمل في الحكومة يعتمد شدة على مدى ما يمكن أن ينظر إلى أولئك الذين في قمة الخدمة المدنية من حيث الكفاءة، والتجارب، والفراة القوية والعدل. وإن تقويم اللجنة لحل الخدمة المدنية العليا، سوياً مع أولئك المراقبين الآخرين ذوي المعرفة، ينبغي النظر إليهم على أنهم مصدر للإشارة:

«ولسوء الحظ، يوجد دليل واضح أن العرص من المديرين الموهوبين سواء من السياسيين أو الخدمة الدائمة بالحكومة عرص متأرجح. ومن بين المعينين (بمصار) رئاسي (جمهوري)، فإن سببه ترك الخدمة أصبحت مشكلة حقيقية. وأن من بين المديرين التمهيديين الكبار بالخدمة المستديمة فإن أكثر من النصف يقول إنه إذا كان هناك وظيفة مناسبة حرج الحكومة، فإنهم سوف يتركونها. واليوم بكل أسف أقل من نصف كبار موظفي الحكومة والمديرين التمهيديين الأكثر نجاحاً على استعداد

لنوصيه أسانهم لوظائف بالخدمة العامة الدائمة (National Commission On The Public Service, 1989, P.12).

### استقطاب موظفين مؤهلين والاحتفاظ بهم Recruitment And Retention Of Qualified Personnel

وصمت اللجنة صوتها إلى أولئك الذين يحذرون من مواطني الضعيف في مقدرة الحكومة لاستقطاب «الأفضل والأكثر ذكاء» لمستقبل وظيفي بالخدمة العامة. لقد أصبح استقطاب أفراد موهوبين من ذوي المهارات الفنية والمهنية أصبح مسألة صعبة في سوق عمل تتصاعد فيه المنافسة وبالمثل، فإن ترك الخدمة والقاعد المكر يهدمان أساس الخبرة والمهارة في الوكالات الفيدرالية والتي توجد حاجة إلى توظيفها بفعالية

إن مقدرة الحكومة القومية في دفع رواتب تنافسية ومزدا أخذت في التدهور باطراد خلال الثمانينات (١٩٨٠)، وقد ورد في أحد التقارير «إنه بحسب دراسات حديثة، فإن راتب ومزايا الحكومة الفيدرالية تقل عن القطاع الخاص بنسبة تقدر ما بين ٧٪ و ٢٤٪ لوظائف مماثلة مع توسع الفرق بشكل متزايد كل عام» (Levine & Kleeman, 1986, P. 6) وحتى مستوى المديرين التنفيذي، فإن الفروقات هي «كبير بشكل لافت للنظر» ومن حيث المسئوليات المقاربة، فإن رواتب المديرين التنفيذي بالقطاع الخاص تبلغ ثمانية أضعاف رواتب المديرين التنفيذي في المستوى الفيدرالي الثاني (II) وإنه في النقص المعني في بعض المهام مثل المحاسنين وأحصائي الحساب الآلي، فإن الراتب الفيدرالي كان أقل بمقدار ٤٥٪ من الراتب بالقطاع الخاص.

## نشرة Bullentin

مقتطف من تقرير مراجع الأداء القومي (FROM THE REPORT OF THE NATIONAL PERFORMANCE REVIEWER) عاماً بعد عام وظيفة بعد وظيفة. فإن الموانين قد تراكت وأوردت (MSPB) أنه توجد ٨٥٠ صفحة من قانون شئون الموظفين الميدرالى و ١٢٠٠ صفحة من هوائين (OPM) حول كيفية تطبيق تلك القوانين و ١٠,٠٠٠ صفحة أخرى من الإرشادات . . إن تكاليف هذه الحرمة فى شئون الموظفين عالية جداً بالسبب لدافع الضرائب. وفي المجموع، فإن ٥٤,٠٠٠ شخص يعمل فى وظائف فى شئون الموظفين وإنما نصرف بلايين الدولارات لهؤلاء الموظفين لتصنيف كل موظف ضمن نظام شديد التعقيد يتكون من ٤٥٩ فئة وظيفية، و ١٥ مرتبة و ١٠ درجات (علاوات) (المصدر FROM RED TAPE TO RESULTS: CREATING A GOVERNMENT THAT WORKS BETTER & COSTS LESS (WASHINGTON, D. C. U. S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE, 1993, PP 20).

## الأداء والإنتاجية Performance And Productivity

إن المجال الثالث الذي بحاجة إلى اهتمام وقد عالجته اللجنة، هو مقدرة نظام إدارة شئون الموظفين الميدرالى على ترويج واستمرارية ثقافة أداء A Culture Of Performance. وقد أدركت اللجنة أن الجمهور الأمريكي له كل الحق أن يتوقع أن يعمل موظفو الخدمة المدنية بعد لتوزيع لبرامج بكفاءة، وفي وقتها وبأسلوب يتسم بالتعاون وعلى كل حال، فإن لمطالبة فقط بمستويات عالية من الأداء ليست كافية. قد ينبغي أن يكون نظام شئون الموظفين ذا تجاوب، وكما ورد في تقرير اللجنة.

«إن الالتزام بالأداء لا يمكن أن يستمر طويلاً، على كل الأحوال، إلا إذا وفرت لحكومته رواتب كافية، ولاعتراف بالأداء الجيد للعمل، والتدريب المتاح، وظروف عمل محترمة. إن الخدمة الحيدة يجب تقديرها، ومكافأتها وتعريضها باستمرار إنه ليس كافياً نصح لقوى العاملة للعمل بأداء أفضل - فالحكومة يجب أن توفر إشارات ملموسة بأن الأداء له أهميته» (National Commission On The Public Service, 1989, P34).

وبرغم وضع نظم الراتب على أساس الأداء Pay For Performance، في أشكال متعددة قد أصبح فكرة ذات رواج لبعض الوقت على كل المستويات الحكومية بالولايات المتحدة فإن جهوداً لتطبيقها نجاح قد برهنت أنها محدٌ أكبر مما يتوقعه معظم الإصلاحيين. إن تمويل راتب الحدارة وحطط المكافآت [البونص] كانت دائماً وابتداءً غير كافية بحيث إن العلاقات بين الأداء والتعويض غالباً لم تحقق خصوصاً في أدهان لمستخدمين العموميين [الحكوميين]، الذين أصبح كثير منهم صراحة في شك وازدباب من دوافع الإدارة وهي المايل، فإن الجهود لتطوير نظم تقويم الأداء التي تمير بصدق بين مستويات الأداء وتنمى بقاعدة دعم عريضة في أوساط القوى العاملة لم تكن موفقة في الغالب (National Research Council, 1991) حيث أورد مكتب مرجع الحسابات العام للولايات المتحدة (U S. General Accounting Office) في عام ١٩٨٩ أن فحوصاته الأولية لهيكل راتب الحدارة بالحكومة الفيدرالية، وهو ما يعرف بإدارته الأداء (Perfrmance Management) ونظام التقدير أو الاعتراف بالتميز (Recognition System (Pmrs) كشف عن عدم سعادة أو ارتياح واسع للنظام ولأن نظام الأداء ونظام التقدير والاعتراف بالتميز (Pmrs) قد صمم للتغلب على مواطن الضعف في حطط راتب الحدارة بالوكالة والذي حدث بداية تحت قانون إصلاح الخدمة المدنية (Csra) إلا أن مكتب مراجع الحسابات (Gao) قد حُصّل إلى أن المشل الواضح للنظام هي معالجة الموقف بعد نحو أربع سنوات يعتبر سبباً يدعو للقلق، وانتهى المكتب للقول "إن عدم دخول برنامج فعال لتحفيز الموظفين في هذه المستويات (الإدارية) بالمراتب (GS13-15) يمكن أن يعيق بشكل خطير إنشاء ما أطلقت عليه لجنة فولكر (Volcker Comission) ثقافة الأداء بالحكومة (U S General Accounting Office, 1989, P. 3).

وقد وضع تقرير لجنة فولكر (Volcker Comission) الأساس لجهود إصلاح متجددة عبر مساحة عريضة من الوظائف ذات علاقة بالتنظيم وشئون الموظفين: من هذه العملية على المستوى الفيدرالي، بدأت تجدية بإداره كليتون - حور (CLintion-Gore) وفي إعادة الابتكار وإعادة الهندرة (Reinvention And Re-Engineering) هذه المبادرات التي ركزت على اللامركزية، وتحفيز الرقابة النظامية، والتبسيط على علاقات العمل التعاونية، ولتحجيم في القوى لعامة الصدراتية ومن هذه الإصلاحات عكست تحولاً كبيراً يختلف عن أشكال التقاليد البيروقراطية بالمنظمة في كلا القطاعين العام والخاص وحسب نص تقرير مكتب مراجع الحسابات (Gao) لعام ١٩٩٥

«إن الحاجة إلى تحسين الأداء في مفائل موارد متدنية باطراد فادت بعض المنظمات، إلى حراء تعبيرات جذرية في طريقه، إدارة الأفراد .. بديلاً عن النظم المركزية القائمة على القوابين، وأنهم يطبقون ترتيبات لا مركزية (ذات عموميه) وأكثر مروية بديلاً عن القوابين التفصيلية بدرجة كبيرة، لإدارة مستخدميهم. هبنهم يعتمدون بشكل متزايد على (وجود) رسالة محددة بشكل دقيق، ورؤية واضحة وتفصيلية، وثقافة تنظيمية مترابطة منطقياً لتكون أساساً لنظم إدارة الأعمال الرئيسية والعمليات التي يقومون بها للتأكد من النتائج الناحجة جراء العمليات التي يقومون بها. ومع الإدراك أن الأفراد هم الأهم لنجاح أي منظمة، فإن هذه المنظمات تمنح مديريها صلاحيات أكبر في الإدارة، ولستخدميهم فرصاً أكبر للمشاركة في قرارات التي تؤثر هبهم وفي عملهم (مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة، 1995 U.S. General Accounting Office 1995 B 3)

ويعكس تقرير مكتب المحاسبة العامة لحكمة المعاصرة لحركة إعادة وتحديد الحكومة، وقد حددت عدداً من المبادئ ذات العلاقة المترابطة التي يعتقد أنها عامة لكل المنظمات الحكومية وأكثر فعالية متضمناً ذلك عدداً من تلك المنظمات التي تنطبق هبها تلك المبادئ حتى على وظيفة شؤون الموظفين بشكل مباشر

جعل المديرين مسئولين عن تحقيق نتائج بدلاً من جعلهم يؤدون أعمالاً تشدد حسب التعليمات (By The Book).

- دمج وظائف شؤون الموظفين في نشاطات التخطيط وصنع لسياسات على جميع مستويات المنظمة وذلك بعمم المركزية والتخفيف من الرقابة والقيود القانونية على هذه النشاطات.

- اعتبار تطوير وتدريب المستخدمين استثماراً مطلوباً لمواكبة احتياجات المواطنين المتغيرة، وللمقابلة المتطلبات من المهارات الجديدة، وساء الضدرات الإحتمالية للمنظمة.

تتمس الأفراد كأصول ينبغي تطويرها وتشجيعها، على نقيض اعتبارهم تكلفة ينبغي التقليل منها (مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة 1990 Pp. 5-6)

كما أن اللجنة القومية حول الخدمة العامة بالولاية والحكومة المحلية The National Commission On State And Local Public Service (Ncslps). أصدرت اللجنة في عام ١٩٩٣ تقريراً واسع (Ncslps) الاطلاع بأن ما تراه اللجنة أنه

احتياجات إصلاحية مهمة على المستويين الولائي والمحلي. وين تقرير اللجنة القومية لمراجعة الأداء (The National Performance Review Or Npr) واللجنة القومية للخدمة العامة بالولاية والحكومة المحلية تتفق أو تشترك بنفس التوجه العام لإعادة تحديد الحكومة لدى وضعها سابقاً مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة (Gao) وأيهما - أي اللجنة القومية لمراجعة الأداء ومكتب المحاسبة العامة - كلاهما أوصيا باللامركزية الموسعة لتوظيفه شؤون الموظفين، وتقويض سلطات التوظيف وغيرها إلى مستوى الوكالة، وتبسيط عمليات شؤون الموظفين مثل الاستقطاب والتعيين وتصنيف الوظائف، والاستئنافات (Thompson 1994) وبإلقاء الضوء على بعض توصيات لجنة مراجعة الأداء (Npr) فإنه يتضمن ما يلي:

- يسعى على مكتب شؤون الموظفين (Opm) إلغاء سجلاته المركزية للمتقدمين للعمل وأن يمنح السلطة للوكالات الميدانية تصميم برامجهم الخاصة في الاستقطاب والامتحانات.

يسعى منح الوكالات مرونة أكثر في تصنيف ورواتب المستخدمين.

يسعى أن يسمح للوكالات بوضع برامجها الخاصة في إدارة الأداء بمرص تحسين الأداء على مستويات الفرد والمنظمة.

يسعى على الوكالات وضع إجراءات لحس التراعات التي تُستخدم كدائل للنظم المقررة في الفرص المتكافئة للاستخدام (Eeo) ومحالات علاقات العمال، وينبغي على مكتب إدارة شؤون الموظفين أن يلغي قواعده التي تحجب نظم التظلم في الوكالة بحيث يمكنهم تكيف مداحلهم بمختلف المواقف

وينبغي إيجاد نظم حلاقة ومرونة ومعاونة في التوظيف، ويسعى الاستعناء عن نماذج طلبات التوظيف القياسية (ولاسيما النموذج المعياري ١٧١) (وهذا هو الذي حدث في أواخر عام ١٩٩٤).

ويسعى الاستعناء عن البيروقراطية غير الضرورية وأن يتم تبسيط كامل نظام شؤون الموظفين، ويوضع في أجزاء، وأن يتم ذلك على مراحل تعطي كامل دليل شؤون الموظفين الميداني (مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة ١٩٩٥).

وأوحى التقرير بإجراء تغييرات من شأنها زيادة سلطات الرؤساء التنفيذيين حول سياسة شؤون الموظفين وذلك عن طريق الرقابة على التعيينات إلى توظيف العليا والهياكل التنظيمية وعلى كل فإن هناك بعض الاحتمالات المهمة. وبحسب قول

فرانك تومبسون (Frank Thompson) وبريل رادين (Beryl Radin) فإن الاحلاف الرئيسي من تقرير ووتر (Winter) وتقدير حور (Gore) هو توجههما نحو التحصم (Downsizing). فتقرير حور يرى إعاده تشييط القدرة كوسيلة لخفض أعداد العاملين الفيدراليين (انظر المصل الأول)، وتوفير الأموال، في حين يقدم تقرير ووتر (Winter) وصفة علاجية لحكومات الولاية والمحلية، 1997، (Thompson And Radin) (P. 15)

وعلى مستوى واحد، فإن إصلاح لخدمة المدنية الثاني ركز الانتباه على الجهود الرامية لتحسين القدرة والإنتاجية لموظفي الخدمة المدنية. وطالب لإصلاح بإلحاح بإجراء تغييرات في سياسات شئون الموظفين وأشكال المنظمة الإدارية، والممارسات اليومية المؤدية لتحسين إمكانية أن يكون الموظفون العموميون متجاوبين بدرجة عالية لعايات السياسة وبوجهات الموظفين المنتحس، والذين عن طريقهم يتم لتجاوب مع المصلحة العامة إنه بمجرد أن برزت (الماكية) الكبيرة للمحاسبية هي المسئولية والتجاوب، فإن نظام المحسوبة انخسر باطراد من حيث الحجم والأهمية. وسوف تستمر الزيادة في المطالب في عهد يتطلب المقدرة الصية والمهية المترايدة في القوى العاملة الحكومية، وأنه لم سرر أي تدبيل وظيفي مرادف يحد قبولاً بدرجة واسعة. وأن نظم شئون الموظفين التي هي عالية الحماية والاستقلال الذاتي التي تمحصت عن إصلاح الخدمة المدنية الأول أصبحت الآن في أذهان القيادات السياسية للأمة ذات رتباط وثيق بالبيروقراطية التي هي عديمة الكفاءة وغير المتجاوبة (Barzelay، 1992) لقد كان التحدي هو إيجاد أو (استكار) نظم شئون موظفين حكومية تساعد مبدأ الجدارة في ممارسه، وتسمح للمديرين المنتخبين ليصنعوا سياسة رقابة ثابتة على البيروقراطية، وأن تمارس تلك الرقابة بأسلوب ثابت غير متذبذب يمشى مع تحقيق مستويات عالية من أداء وإنتاجية الوكالة (أي الإدارة الحكومية)

وإن عناصر رئيسية من أحفدة إصلاح الخدمة المدنية في أواخر التسعينيات ١٩٩٠م قد تصممت ما يلي (Kelloghand Nigro, 2005 Walters, 2002).

دمج صنع سياسة وإدارة الموارد البشرية ضمن قيادة السلطة التنفيذية ووظائف الإدارة الحكومية.

- لا مركزية الهياكل، ونعويض الكثير من وظائف الموارد البشرية (للإدارات) أو المنظمات التنفيذية Line Organizations.

- منح الوكالات والإدارات الحكومية سلطات واسعة لتصرف في مجالات مثل الاستقطاب والاختيار، والتوظيف والترقيات.
- انسيابية وتبسيط نظم تصنيف الوظائف والراتب.
- انسيابية التخصيص في نمى العاملة، والمنظمات، وإجراءات الاستئناف.
- نظم إدارة الأداء باستخدام أنواع من نظم رواتب الجودة تعنى بمكافأة الأفراد والجماعات.
- تخصيص تكمة العماة، والعمل على إحراز نظم كفاية أخرى، عن طريق التعهدات مع مقاولين أو الحصصية.
- التحول نحو علاقة العمل حسب الإرادة (من قبل المرء) والتي لا يمنع بموجها الموظفين العموميين بحماية للخدمة المستديمة التي يلقاها الموظفون ممن يشغلون وظائف مصصمة Classified Jobs بموجب نظم الجدارة التقليدية ومع بدايه القرن الـ ٢١، فإن نظم إدارة شؤون الموظفين تمت مطالبتها في العمل لمواجهة أنواع متعددة من التحديات، ففي عام ٢٠٠١ نشر كل من هير (Hays) وكيرني (Kearney) حيثيات حصيلة مسح قومي حول المهنيين في شؤون الموظفين بسؤالهم عن: ماذا يتوقعون أن تكون عليه العسرات خلال العقد القادم (السنوات العشر القادمة) الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية (Hrm)؟، وقد وضع المستجيبون في قوائم التغيرات المتوقعة كثيراً من العناصر الواردة في إصلاح الخدمة المدنية الثاني.
- وقد انتهى هيرز وكيرني (Hays And Kearney) إلى التالي
- سوف تستمر إدارة شؤون الموظفين في حالة من التغيير والاضطراب. لقد أصبحت التغييرات عنصراً ثابتاً في ممارسة إدارة الموارد البشرية مع الاستمرار الفعلي لعمليات الإصلاح المتسارعة عبر جميع الجهات الممكنة. وحتى أكثر مكاتب شؤون الموظفين تكاسلاً والتي تنعسك بالقانون يجب أن تقبل بقوى لتغيير اسابعة من مداهمين بإعادة التشييط، والأعداد المترسدة من المنتسبين الآخرين والمعينين والموظفين الدائمين الذين يدركون الحاجة إلى تحسين العمليات - عمليات شؤون الموظفين - بدءاً من الانحياز إلى التعويضات (Hays And Kearney, 2001, P. 595).

وإن كثيراً من إصلاحات الخدمة المدنية في الحد من الرقابة والمركبة التي أدخلت على جميع مسؤوليات الحكومة خلال العقد الماضي (السنوات العشر الماضية) كانت

في موضعها، بيد أن الإصلاحات يلاحظ، كما أشار، أنها تختص بالمحاسبة والتحاو على السطح إذ إن السياسيين وحدوا «أنه لديهم أدوات أقل . للرقابة على الخدمة المدنية». وأن الرقابة واللامركزية قد أضعفت من مقدرتهم كقيادات مقاربه بما كانت لديهم من مقدرة في الماضي، وذلك في ممارسة رقابة أكثر على تطبيق السياسة (Peteas, 2001, P 138). وإن السلطة الرئيسية لم تنغر شكل حوهرى إن نظم شئون الموظفين العامة (الحكومية) لا تزال مطالبة بإشياء واستمرارية خدمة مدنية داب تجوب يعتمد عليه في السياسات العامة والقيادة التنفيذية الرئاسية Executive (Kettl, Ingraham, Sanders, And Horner, 1991, Hays, 1996, Leadership).

### الخاتمة:

لقد قدمنا في هذا الفصل نظره عامه عن تاريخ سياسات وممارسات شئون الموظفين الحكومية (العامة) بالولايات المتحدة وذلك منذ قدمها وهي حين أن هذا التاريخ ممتنع في حوهره، إلا أنه من الضروري حدًا هنا كخلفية أو محتوى مطلوب لا بد من تفهم الظروف والمسائل والتحديات الحالية التي تواجه الطلبة والممارسين لإدارة شئون الموظفين الحكوميين.

لقد طلت إدارة شئون الموظفين الحكومية توجه دائماً بينه ذات حركية وتغييرات اجتماعية، وسياسية، واقتصادية وتكنولوجية. وإد ما حدث أي شيء، فإن التغيير في هذه المجالات سوف يستمر بسرعة مصاعدة خلال العقد القادم وإن الإمكانيات لمواجهة التحديات المتداخلة بين الاتجاهات، من المحتمل أنها سوف تزداد. وكذلك الحال بالنسبة لمطالبة أخصائيي شئون الموظفين ليسهموا في حل مشكلات لإدارة والسياسة التي سوف يجيء بها هذه التداخلات (Hays, 1997) إن إحدى هذه المشكلات أو المجالات، التمييز في الترقية لسكانية للموى العاملة الأمريكية والتي تم استعراضها في الفصل الأول (Naff And Kellough, 2003) وبالإضافة إلى ذلك فإن السعي وراء تحاو فعال للضغوط المتزايدة لتحسين العلاقة أو ما يطلق عليه "حمية العائلة/ الصديقة (Family) Friend Lines من قبل الوكالات العامة (الحكومية) سوف تظل مستمرة، وأن إدارة فعالة لقوى عاملة متباينة وفي تمام سوف تصبح بالتأكيد مثار اهتمام رئيس في تدريب وتنمية لمورد البشرية (Pomerleau, 1994). كما سوف يرايد رصد أو وعاء العمالة التي سوف تستقطب منها الوكالات العامة (الحكومية) موظفيها. وهذا الوعاء يتكون من النساء والأقليات العرقية والجسسية، والمهاجرين، وإن

هذه المجموعات حالياً سوف تكون نصف القوى العاملة خلال السنوات العشر القادمة وأنه من المتوقع أن يساهموا بأكثر من ٧٨٠ من صاهي الإضافات Additions. وكما سبقت لإشاره إليه في الفصل الأول، ونماشياً مع بقيه سكان الولايات المتحدة، فإن الخدمة العامة سوف تكون تدريجياً مكونة من كبار السن وأن هذا الاتجاه سوف يحى، بأنواع محتلمه من التحديات في مجالات الرعاية الصحية وبرامج التقاعد والتمير على أساس العمر وتصميم الوظائف (Elliott, 1995) ولأن المهارات التي تتطلبها الوظائف بالقطاع العام ستستمر هي الريادة كما سيكون هناك طلب لاستثمارات ضخمة في تدريب وتعليم العاملين وفي التنمية الإدارية.

إن المخدمين الحكوميين وأيضاً بالمطاع الحاص سوف يستمرون في مواجهة حشود من التحديات الاجتماعية و لقانونية والتنظيمية النابعة من مشكلات اجتماعية كثر مثل العنف، تعليم وتدريب غير كافيين والعمر. وسوف تستمر المطالبة بالعنية بالمشكلات الصحية في مكان العمل، مثل إدمان المخدرات، والكحول (وسوء استخدام المواد الخطرة)، والإيدز. كما سوف يستمر تطبيق قوانين وسياسات عامة تعرض منع التمييز ضد مجموعات الأقليات والأشخاص المعاقين والنساء، كل ذلك سيكون مسئولية مستمرة لأحصائي شئون الموظفين وكذا المديرون التنفيذيون.

وهناك مجالات أخرى تستدعي الاهتمام تشمل اتجاه وسرعة خطى التغيير التقني والتشبيهي المتنامية لخصصه كإجابة لمطالب الجمهور لضرائب منخفضة، وبيروهراطيين - موظمين أهل، وخدمات عامة أفضل. إن سرعة التغيير والابتكارات في الاتصالات ومعالجة البيانات، وغيرها من التقنيات ذات العلاقة بالحاسب الآلي، مثلاً فإنها سطلب وسوف ستمر في طلب استثمارات ضخمة في برامج تدريب وتطوير العاملين بسبب أن المهارات تصبح مهيرة بسرعة ولا توكب التطور. إن التنبؤات الحديده في «الحاسب الآلي المكنى» Disktop Computer والشبكات المحلية المركبة حول «الحوادم» Servers تحتل إمكانية بروز الحاجة إلى تغيير المهارات بدرجة عميمة في الوكالات العامة. إن المعرفة (التسمية المكرية) التي تطلبها فعلاً جميع الأدوار التنظيمية، بدءاً من أوشك الذين يمولون تشغيل وصيانة ماكينات ذات تنفيذ مترايد، من هؤلاء إلى المهنيين من ذوي الناقة البصاء من حمص الفئات، إن هذه المعرفة في التقنية المكرية أيضاً تتوسع بشكل مطرد. وإن اسقطات قوى القرن الـ ٢١ العاملة ذات المهارات العالية، أو القائمة على المعرفة واستمراريتها والمحافظة عليها

ستكون هي التحدي الرئيس أمام المخدمين الحكوميين (Shareef, 1994).

وأخيراً فإن الأسئلة التي هي بحاجة إلى إجابة تدور حول أفضل الطرق لتسهيل نظم شئون الموظفين العامة في بيئة تُقدّم فيها كثير من الخدمات تقليدياً من قبل موظفين عموميين قد تحولت هذه الخدمات إلى المتعهدين بالقطاع الخاص. إن تحويل لخدمات إلى المتعهدين مثل تجميع النفايات، والمواصلات العامة، والأمن، والسجون، ونظم الصرف الصحي والبرامج الاجتماعية قد أصححت جميعها مرعوباً فيها في محاولة لتخفيض أو بفرص الرقابة على التكلفة في جميع مستويات الحكومة. وعلى كل حال، فإن أثر الخصخصة الموسعة لتحقيق كفاءة التكلفة على المدى لطويل، وأداء الحكومة ووحدة الحياة للمواطنين، هذه الحوات لم يتم بعد تقييمها بطريقة منتظمة.

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions:

- ١- هل باستطاعتنا حقاً أن نقول أن المديرين لحكوميين لإدارة شئون الموظفين بالوكالة/ الإدارة الحكومية، وأن يكون ذلك طبقاً لمبدأ الجدارة وسدون إشراف لصيغ وتطبيق من قبل وكالة/ إدارة خارجية مثل لجنة الخدمة المدنية؟
- ٢ هل نظام المحسوبية ضروري لتأكيد أن البيروقراطية (الخدمة المدنية) ستكون ذات استجابة للقيادة المنتخبة، وإذا كان قدّر من المحسوبية ضرورياً، فكيف يكون ذلك القدر؟
- ٣ - هل يمكن حماية مبدأ الجدارة إذا سمح لاتحادات الموظفين العموميين للتفاوض مع الإدارة حول سياسات وإجراءات شئون الموظفين؟

## المراجع (References):

- Aronson, Albert H. (1973) «Personnel Administration: The State And Local Picture» *Civil Service Journal*, Vol. 13, No. 3 (January-March), Pp. 37-42.
- Ban, Carolyn (1984) «Implementing Civil Service Reform: Structure And Strategy» In Patricia W. Ingraham And Carolyn Ban Eds) *Legislating Bureaucratic Change: The Civil Service Reform Act Of 1978* (Albany: State University Of New York Press), Pp. 42-62.
- Barzelay, Michael (1992) *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision For Managing In Government* (Berkeley: University Of California Press).
- Branti V. Finkel (1980) 445 U. S. 507.
- Cadwell, Lynton K. (1944) *The Administrative Theories Of Hamilton And Jefferson* (Chicago: University Of Chicago Press).
- Campbell, Alan K. (1978) «Testimony On Civil Service Reform And Organization» *Civil Service Reform: Hearings Of The U. S. House Committee On Post Office And Civil Service* (Washington, Dc: U.S. Government Printing Office).
- Dane, Christopher (1992) «Constitutionalizing Merit? Practical Implications Of Elrod, Branti, And Rutan» *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 12, No. 2 (January-April), Pp. 26-34.
- Dotson, Arch (1955) «The Emerging Doctrine Of Privilege In Public Employment» *Public Administration Review*, Vol. 15, No. 2 (Spring), Pp. 77-88.
- Elliott, Robert H. Ed. (1995) «Symposium On Human Resource Management And The Aging Of The Workforce» *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 15, No. 2 (Spring), Pp. 5-83.
- Elrod V. Burns (1976) 427 U.S. 347.
- Freedman, Anne (1994) *Patronage: An American Tradition* (Chicago: Nelson Hall).
- Fish, Carl R. (1904) *The Civil Service And The Patronage* (Cambridge, Ma: Harvard University Press).
- Goodsell, Charles (2004) *The Case For Bureaucracy: A Public Administration Poem* 3<sup>rd</sup> Edition, (Washington, Dc: Cq Press).
- Hayes, Steven (1996) «The State Of The Discipline» In *Public Personnel Administration* *Public Administration Quarterly*, Vol. 20, No. 3 (Fall), Pp. 285-304.
- \_\_\_ (1997) «Reinventing The Personnel Function: Lessons Learned From A Hope Filled Beginning In One State» *American Review Of Public Administration*, Vol. 27, No. 4 (December), Pp. 324-342.
- Hays, Steven, And Richard Kearney (2001) «Anticipated Changes In Human Resource Management: Views From The Field» *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 5 (September/October), Pp. 585-597.
- Kelloogl, J. Edward, And Lloyd G. Nigro (2005) «Radical Civil Service Reform

- Ideology, Politics, And Policy, In Stephen E. Condrey (Ed.), *Handbook Of Human Resource Management In Government* 2<sup>nd</sup> Ed. (San Francisco: Jossey-Bass) Pp. 58-75
- Kett, Donald F., Patricia W. Ingraham, Ronald P. Sanders, And Constance Homer (1996) *Civil Service Reform. Building A Government That Works* (Washington, Dc: Brookings Institution Press).
- Levine, Charles H., And Rosslyn S. Kleeman (1986) *The Quiet Crisis Of The Civil Service: The Federal Personnel System At The Crossroads* (Washington, Dc: National Academy Of Public Administration)
- Mcauliffe V. Mayor Of New Bedford (1897) 155 Mass. 216 29 N. E. 517
- Merrill, Harwood F., (1960) *Classics In Management* (New York: American Management Association)
- Miller, Douglas I. (Ed.) (1972) *The Nature Of Jacksonian Democracy* (New York: Siley)
- Mosher, Frederick C. (1968) *Democracy And The Public Service* (New York: Oxford University Press).
- Naff, Katherine C., And J. Edward Kellough (2003) "Ensuring Employment Equity: Are Federal Diversity Programs Making A Difference?" *International Journal Of Public Administration*, Vol. 26, No. 12 (October).
- National Commission On The Public Service (1989) *Leadership For America, Rebuilding The Public Service* (Washington, Dc: National Commission On The Public Service)
- National Research Council (1991) *Pay For Performance: Evaluating Performance Appraisal And Merit Pay* (Washington, Dc: National Academy Press)
- Peters, Guy (2002) *The Future Of Governing* 2<sup>nd</sup> Ed. Revised (Lawrence: University Press Of Kansas)
- Pomerleau, Rayman (1994) "A Desideratum For Managing The Diverse Workforce" *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 14, No. 1 (Winter), Pp. 85-100
- Riordon, William L. (1963) *Plunkitt Of Tammany Hall* (New York: Dutton)
- Roethlisberger, Fritz J. And William J. Dickson (1939) *Management And The Worker* (Cambridge, Ma: Harvard University Press)
- Rosenbloom, David H. (1977) "Some Political Implications Of The Drift Toward A Liberation Of Federal Employees" *Public Administration Review*, Vol. 31, No. 4 (July-August), Pp. 420-426
- Rutan V. Republican Party Of Illinois (1990) 497 U.S. 62.
- Schulz, Martin J. (1977) *The Politics Of Efficiency* (Berkeley: University Of California Press)
- Shareef, Reginald (1994) "Skill-Based Pay In The Public Sector: An Innovative Idea?" *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 14, No. 3 (Summer), Pp. 60-74

- Simon, Herbert A. Donald W. Smithburg, And Victor A. Thomson (1960) Public Administration (New York: Knopf).
- Stah, O. Glenn (1962) Public Personnel Administration, 5<sup>th</sup> Ed. (New York: Harper & Row).
- Thompson, Frank J. (Ed.) (1994) "The Winter Commission Report: Is Deregulation The Answer For Public Personnel Management?" Review Of Public Personnel Administration, Vo. 14, No. 2 (Spring), Pp. 5-76.
- Thompson, Frank J. And Beryl A. Radin. 1997. Reinventing Public Personnel Management: The Winter And Gore Initiatives. In Carola Bun And Norma M. Ricucci (Eds.) Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges (New York: Longman), Pp. 3-20.
- U. S. Commission On Civil Rights (1969) For All The People – By All The People. A Report On Equal Opportunity In State And Local Government Employment (Washington, Dc: U.S. Government Printing Office).
- U. S. General Accounting Office (1989) Pay For Performance: Interim Report On The Performance Management And Recognition System (Washington Dc: Gao) May (1995a) Transforming The Civil Service: Building The Workforce For The Future (Washington, Dc: Gao/Ggd-96-35), December (1995b) Federal Personnel Management: Views On Selected Npr Human Resource Recommendations (Washington, Dc: Gao/Ggd-95-221br) September
- U. S. Library Of Congress (1976) History Of Civil Service Merit Systems Of The United State And Selected Foreign Countries. Washington, Dc: U.S. Government Printing Office), December 31.
- Van Riper, Paul P. (1958) History Of The United States Civil Service. (New York: Harper & Row).
- Walters, Jonathan. 2002. Life After Civil Service Reform: The Texas, Georgia And Florida Experiences (Whit Plains, Ny: ibm).
- White, Leonard D. (1948) The Federalists (New York: Macmillan) (1951) The Jeffersonians (New York: Macmillan) (1954) The Jacksonians (New York: Macmillan)

### قراءات مقترحة (Suggested Readings)

- Pfiffner James P. And Douglas A. Brook (Eds.) (2000) The Future Of Merit (Washington, Dc: Woodrow Wilson Center Press).
- Perry, James I. (1996) Handbook Of Public Administration. 2nd Ed. (San Francisco: Jossey-Bass).
- Van Riper, Paul P. (1958) History Of The United States Civil Service. (New York: Harper & Row).



**الفصل الثالث**  
**الموارد البشرية والأداء التنظيمي**

**Human Resources And Organizational  
Performance**



لقد خصصت إدارة شؤون الموظفين الحكومية بالولايات المتحدة الى تحول صريح من حيث التركيز (Hayes, 1989, 2004) على أن الالتزام أو تطبيق قوانين ولوائح نظام الجدارة كان موضوعاً مركزياً بالنسبة لإصلاح الخدمة المدنية الأول إلا أن تسهيل الأداء التنظيمي والتجاوب كانا في مقدمة اخذة إصلاح الخدمة المدنية الثاني (Jorge Nsen, Fairless, And Patton, 1996 Moynihan, 2004). وقد تم عرض هذه الأحيدة ضمن اصدار هي استراتيجيه إدارة الموارد البشرية (Shrm) التي تدعو بدور موسع جداً لأحصائيي اموارد البشرية بالوكالات العامة في لتحطيط الإستراتيجي وعمليات تنفيذ السياسة

أن مدخل استراسجية إدارة الموارد البشرية يجادل على أنه ينبغي تمثيل الموارد البشرية كاملاً في صنع السياسة ضمن مجموعه الإدارة العليا لتي يحدد رساله المنظمة، وتضع عساتها، وأهدافها عبر عملية لتحطيط الإستراتيجي إن التحطيط الاستراتيجي القائم على اهراص رسالتها، يعتبر عملية تحليل عقلاي يحصر جميع مستويات نشاط المنظمة من خلال تقويم مطم للحالة الراهنة للمنظمة والاتجاهات هي بيئتها الخارجية. وإن التحطيط الإستراتيجي مصمم لوضع اهداف وعايات المستقبل وللتعرف على الوسائل والموارد التي ستستخدم في تحقيقها، و يضاً لوضع معايير يتم استخدامها لتقييم المخرجات أو السانح (Bryson, 1996) ومثال لذلك هو كيفية دمج إستراتيجيه الموارد البشرية في التحطيط الإستراتيجي وطرق تنفيذ الوكالات العامة حيث يعتبر ذلك من آثار قانون الأداء الحكومي والنتائج لعام ١٩٩٣ على سياسات شؤون لموظفين الميديرالية والموارد البشرية كرأسمال (Government Performance And Results Act, 1993) (Gpra).

ولأن الغرض هو تحسين كفاءة جميع وكالات الجهاز التنفيذي الفيدرالي، فإن القاسم يطالب الوكالات بطوير خطط إستراتيجية ذات تركيز على العميل (Customer Focused). ووضعت رسالات ملموسة وأهداف لقياس السانح بما يسرر تخصيص الاعتمادات والنصديقات المالية. وبعبارة عامة فإن الغرض من قانون الاداء الحكومي والنتائج هو تحسين ثقة الجمهور في كفاءة وفعالية الحكومة، والصعط على إحلال تحسينات في إدارة البرامج الميديرالية، وتحسين نوعية المعلومات التي يستخدمها الكونجرس في تخصيص الموارد. ومنذ العام المالي ١٩٩٩، فإن الوكالات قد طلب منها وهي تقوم بتقديم طلبات الميرانية لكل من مكتب الإدارة والميرانية (Office Of Management And Budget) (Omb) وإلى الكونجرس على

أن يتقدم بحطط إستراتيجية خاصة بنشاطات البرنامج وخطط الأداء السنوي التي تغطي تلك النشاطات حسبما تم إدراجها في الميزانيات. وبعد انتهاء السنة المالية، يجب على الوكالات أن تقدم تقرير الأداء الذي يغطي تحقيق الأهداف ذات الصلة بالمقاييس التي تم تحديدها في حطط الإستراتيجية والأداء للوكالات.

وبتقدير الدور الحرج الذي تقوم به الموارد البشرية في أداء المنظمة، فإن مكتب إدارة شؤون الموظفين للولايات المتحدة وضع معايير للموارد البشرية كرأس المال والعرض من هذه المعايير هو توجيه سياسات وممارسات الموارد البشرية بالوكالة (U.S. Office of Personnel Management, 2005).

- يتطلب معيار الصبغ الإستراتيجي أن تكون للوكالات الميزانية الإستراتيجية هي الموارد البشرية كرأس المال يتم ضبطها بعناية أو يتم تسويقها مع رسالتها وأهدافها، وغاياتها. إن إستراتيجية الموارد البشرية كرأس المال ينبغي أن تدمج بالكامل في حطط الوكالة الإستراتيجية وهي حطط الأداء والميزانيات

يتطلب معيار تخطيط القوى العاملة واستخدامها أن تكون الوكالات ذات تركيز على المواطن ودات تركيز على النتائج، والمستخدمين ذوي لفعالية للحكومة الإلكترونية وشركات الخدمات الخارجية المناهضة، أو تكلف المقاولين بالبدائل (من هذه الخدمات).

يتطلب معيار القيادة وإدارة المعرفة أن تقوم قيادة الوكالة بتطبيق النظم التي هي حاجة إلى إدارة الأهراد بمعالية، ولتأكيد ستمارية قيادة ذات فعالية، وإنشاء وإيجاد بنات لتعلم أو تطويرية تمكها من الإبقاء على النعسين المستمر في الأداء على جميع المستويات.

يتطلب معيار ثقافة الأداء ذات التوجه نحو النتائج أن تنسج قيادة الوكالة سياسات الموارد البشرية باعتبارها رأس مال تصميم لبناء قوى عاملة ذات تنوع ورؤية نحو النتائج ودات مستوى عال في الأداء. كما أن الوكالات مطالبة بإدخال نظم في إدارة الأداء يعتمد عليها في التمييز بين من أداؤهم عال ومن أداؤهم متدن، وأن يعتمد على تلك النظم في ربط أداء الفرد والتريق والوحدة بأهداف وغايات المنظمة

- ويتطلب معيار المواهب من الوكالات أن تتخذ من الإجراءات ما هو ضرورة لسد الفجوة بين مهارات القوى العاملة الحالية، والمعرفة والقدرات وتلك التي هي مطلوبة لتحقيق أهدافها ومعالجة معايير الأداء. وبمعنى آخر، فإنه يتوقع من الوكالات تطبيق حطط وبرامج لتطوير الموارد البشرية التي تعالج الاحتياحات الحالية والمتوقعة.

ويطلب معيار المسؤولية أن ترهن الوكالات الفيدرالية أن القرارات والممارسات الخاصة برأس مالها البشري مدعومة بمعلومات نظم التخطيط الخاصة بالنموذج نحو النتائج والمساءلة.

حير مثال في تطبيق معايير مكتب إدارة شؤون الموظفين (Opm) في إطار خطة الوكالات الاستراتيجية هو إستراتيجية الموارد البشرية كرأس مال الخاص بوكالة حماية البيئة (Environmental Protection Agency (Epa)، فقد نصت تلك الخطة هي القسم الخاص برأس المال البشري في خطة الإستراتيجية للعام (٢٠٠٢ - ٢٠٠٨) نصت على «أن حماية صحة الإنسان والبيئة تتطلب قوى عاملة ذات سعة ومهارة عالية، وتحفيز تسعى لإيجاد حلول حلافة للمشكلات البيئية، كما أنها ذات التزام بالإنتاج المتميز». إن إستراتيجيتنا الحديثة في الموارد البشرية كرأس مال سوف تساعد في دمج التخطيط للقوى العاملة، وتطوير الموظف والاستقطاب لمستهدف الذي ينرمز مع بحسب الإستراتيجية المسمر وعمليات إدارة الموارد (U.S. Environmental Planning Agency, 2003, P. 146). إن إستراتيجية رأس المال لوكالة حماية البيئة مصصمة لمقابلة معايير مكتب إدارة شؤون الموظفين (Opm) من خلال ابتكارات تنقسم إلى عدة فئات أو أنواع وأولى تلك الفئات الاستعداد أو الانتشار وبتخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة.

لقد حددت وكالة حماية البيئة (Epa) نحو (٢٠) فئة مهنية ذات مهارات وقدرات مبردة وذلك للمساعدة في تطابق العمل الحرج الذي تنص عليه الرسالة مع المهارات التي لدى القوى العاملة بالوكالة وإن العرص من نظام تخطيط القوى العاملة هو «تمكين المديرين السقيديين من صنع قرارات حول استخدام الموظفين الذين لديهم مهارات وقدرات حرجة تنصل بالرسالة سواء على مستوى البرامج أو الموقع لجغرافي مما يحقق رساله الوكالة (ص ١٤٨)». وتتجاوز خطة وكالة حماية البيئة إعداد العاملين ومهارتهم لتتضمن حرصاً لزيادة الكفاءة عن طريق تكيف الممولين من الخارج بالأعمال أيضاً إجراء تحسينات داخلية للتقنيات التنظيمية ونظم الإدارة. ويرفع وكالة حماية البيئة بتقريرها حول التحارب المستمرة والإبداعات في إدارة الموارد البشرية التي تحوي ما يلي:

- برامج المهام وليس الوظائف وهو الذي يوفر تداًلاً طوعياً في المواقع حيث يتم تشجيع العاملين على تبادل الوظائف وتعلمون البرامج لصية أسى هي خارج نطاق خبراتهم التخصصية المباشرة (ص ١٤٨).

برنامج لحركة وتمقلات كادر كبار المديرين يصمم ليتفق مع المواهب التي المنظمة بحاجة إليها، ولتقوية المهارات القيادية وإلحاقهم بالبرامج على جميع أصعدة وكالة حماية البيئة (Epa).

نظام معلومات إحصائية للأفراد يؤدي إلى تحسين ادخول بيانات شئون الموظفين بمرص التخطيط للمستقبل الوظيفي وإدارة الموارد البشرية إن هذا لنظام سوف يمكن الموظفين التعرف على مجالاتهم هي شئون الموظفين بمرص تحديث المعلومات الخاصة بقرود الطوارئ Emergency Contracts ومعلومات أخرى ذات علاقه بالعمل. وإن تطويراً إلكترونياً كمورد يسمح بدخول قاعدة شبكة لمعلومات وفرص تدريبية، وسطح/حاسب مكتب للمدير بما يوفر للمشرفين والمديرين مدحلاً للمعلومات عن القوى العاملة الأمر الذي يؤدي إلى تيسير صنع القرار بالمنظمة.

- تتضمن نشاطات الحكومة الإلكترونية التي تقوم بها وكالة حماية البيئة (Epa) نظم لكشوفات رواتب موحدة، ومضميه هي نظم معلومات سجلات شئون الموظفين، والاستقطاب للبعين، التي تحوي تقييماً ملخصاً والياً واطرق لذلك كما يسمح بمعلومات هي وفيها عن حال طلبات البعين على الوظائف (ص ١٤٩).

والفئة الثانية هي إدارة القيادة والمعرفة تقوم وكالة حماية البيئة (Epa) ببناء نظم للموارد البشرية بمرص الاحتفاظ بالقيادة الأساسية والمقدرات المعرفية بوصفهم مديريين وموظفين ممن رسالتهم ذات مهارات حرجة، وسوف يتقاعدون أو أنهم سوف ينركون الوكالة. ولذلك تستخدم الوكالة عدة مداخل في هذا المجال

استخدام إستراتيجية لتطوير القوى العاملة تشمل عدة برامج تركز على المدرات الأساسية لوكالة حماية البيئة ومؤهلات دارية ساسية بوجد حاجة إليها وبصمم هذه البرامج بدرسا في القاعات، وبوحياً وطيباً، وتدرساً عملياً ومهام في النواوب الوظيفي.

- كما أن للوكالة برنامجاً تطويرياً خاصاً للمرشحين بمرص إعداد مديريين للمستقبل تتم ترفيتهم لوظائف الإدارة العليا.

إن نظام الوكالة في إدارة الأداء مصمم لتطوير القوى العاملة وذلك بتوفير تعديّة مرجعة للموظفين حول الأداء، ومساعدتهم في فهم كيف يتم صبط أو هيس أدائهم برسالة الوكالة (ص ١٥٠).

- كما أن الوكالة تستخدم برنامج ٣٦ درجة للتغذية المرتجعة التي من شأنها تمكين الموظفين وزملائهم من توفير تعديده مرتجعه حول أداء المديرين (ص ١٥٠).

والقصة الثالثة هي تطوير ثقافة الأداء. إن جهود وكالة حماية البيئة هي بناء قوى عاملة ذات نوحه نحو النتائج وثقافة تطبيعه تدير لأداء بتصميم إعادة تصميم نظام إدارة الأداء وإنجازات متنوعة. وتنمية علاقات تعاوية مع اتحاد العاملين

ويركز نظام إداره الأداء على اتصالات واضحة وفي وقتها حول توقعات الأداء ونتائجه عبر جميع مستويات الوكالة. وهي تفصل المكافآت النقدية من تقسيمات الأداء. بحيث يتم التغذية المرتجعة والمكافآت ليس فقط في وقت التقييم، لكن يتم ذلك طوال العام ليصلى الضوء ويدعم التميز في أسلوب توظيفي، أي في وقت مناسب. (ص ١٥١)

وإن تركيبة من الحوافز المالية وغير المالية موحوده للتحفيز وتقدير الأداء العالي على مستوى المرد، والسرير، والمطمة. وتتضمن الانداعات المتنوعة لوكالة حماية البيئة برامج تعليمية للعاملين حول مسائل متنوعة، كترويج الحوار المنصل حول مسائل متنوعة عريضة، وتوظيف يهدف للتعرف على المتقدمين ذوي التأهيل الجيد للوظائف، لحساسه. وتسعى وكالة حماية البيئة، هي مجال علاقات العمل إلى تنمية علاقات تعاونة بين مديري الوكالة، والاتحادات والعاملين لتحسين ظروف لعمل وتطوير المستقبل لوظيفي والروح المعنوية لدى العاملين (ص ١٥١). وقد أسست (الوكالة) قوى عاملة وفريقاً من الموظفين لإيجاد الحلول Solution Staff Work Force يوفران للعاملين سلسلة من الخدمات لمنع وحل الخلافات في مكان العمل، التي تشمل وساطة غير رسمية، وحلاً بديلاً للصراع. وتساعد القوى العاملة من موظفي الوكالة على إيجاد الحلول التي تساعد العاملين لحل خلافاتهم قبل أن ينتج عنها تظلمات أو شكاوى رسمية. ولذلك تم إنشاء قاعدة بيانات لمتابعة موقف علاقات العمال والإدارة حول الاتفاقيات والقرارات، والخلافات (ص ١٥١).

أما الفئة الرابعة فهي توظيف والمحافظة في الخدمة على المواهب. لقد تحاوت وكالة Recruiting And Retaining Talents حمسه البيئة للخطوات المتزايدة في حالات التقاعد والمنافسة في سوق العمل وذلك من خلال إستراتيجية رأس المال البشري التي تركز على استقطاب/توظيف والمحافظة في الخدمة على أفراد ذوي ناهل عال ممن لديهم الاستعداد والمقدرة على سد المحو (شواغر الوظائف) الحالية و المتوقعة والقص في المهارات والمقدرات الحرجة التي تنص عليها رساله الوكالة. وتستخدم الوكالة سلطات خاصة بالاستخدام والحوافز وبرنامج التدريب التأهيلي الداخلي و لزماله

المهنية بعرض ستقطاب، والمحافظة على الباحث والعلماء. وتقوم الوكالة بتقييم برنامج ارشادي رائد تستطيع من خلاله تقديم رواتب تنافسية ضرورية لاحتداب. والمحافظة في لخدمة على طبقه العلماء والباحثين (ص ١٥٢) وتنص إسنر تيحيه وكالة حمايه البيئه (Epa) في الاستقطاب للتوظيف والمحافظة في الخدمه على العامس - على استحد م هياكل تنظيمية مربة بدرجة موسعة، وتنص كذلك على نظم عمر تعاوية، وهرق عمل بمهارات متعددة، وبيئت عمر حميميه هي جو عائلي وفصلاً عن ذلك هيا وكالة حمايه البيئه تستكشف ونبعث هي تطبيق تصاعدي مرحلي لأولئك الذين يشعلون وظائف حرجة يصعب شعلها، وتسعى أيضاً لتطبيق حواهر لترك الخدمه، وسلطه التقاعد المبكر وبوهر هذه الأدوات أو الإحراءات مربية أكثر من تلك التي توحد هي المونين لحالية، وأنها وهذه الإحراءات قد ساعد هي إعادة شكل القوى العاملة حين تصبح التركيبية، للتنظيمية ليست الأمثل بلقبام برسالة الوكالة (ص ١٥٢)

وأخيراً أنشأت وكالة حماية البيئة برنامجاً للمساءلة Human Resource Management Accountability Program يعرض التأكد ان إستراتيجيات موارد البشرية كرسمال والسياسات في ذلك قد تم ادركها وتم تنفيذها على جميع المستويات. وتمشياً مع معيار مكتب شئون الموظفين (OPM) في الموارد البشرية في هذا المجال، فإن هذا البرنامج مصمم ليسمح بجمع وتحليل بيانات ضرورية لتقرير عمّا إذا كانت أهداف وعباير رأس المال البشري قد تم تحقيقها. وقد صمم البرنامج ليسمح بتقييمات على قاعدة البيانات الخاصة بـ (١) استزم لمنظمة بمبادئ الحداثة (٢) إسهامات لمورد البشري لمعالجة التنظيم (٣) مدى تحقيق الموارد البشرية لأهدافها وعبايرها (٤) مواطن ابقوة والصعب في برامج الموارد البشرية (ص ١٥٣)

إن معايير رأس المال البشري هي كل من قانون الأداء الحكومي والنتائج (Government Performance Results Act (GPRA) ومكتب شئون الموظفين (OPM) وحطة إستراتيجيه وكالة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية Strategic Human Resources Management (SHRM) وحماية السئة بوصح كيف أن الإستراتيجية تنصمن تحولاً درامائيكاً الى مفهوم الإدارة المركبة الخاصة بإدارة شئون الموظفين في إطار اصلاح الخدمة المدنية الثاني. وقد يكون الحكومةم الفيدرالية لمتال السامل. إلا ان الكثير من الولايات والحكومات المحلية تعيدان توجيه نظمهم في شئون الموظفين نحو إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) ومعيار التوجه نحو تقييم لمحرجات (Condrey, 2002, Hays, 2004)

ولعرض التوازن مع هذا المصطلح، فإننا سوف نناقش عدة صرق يمكن من خلالها أن يساهم إيجاباً إدارة شؤون الموظفين الحكومية (العامة) في الإدارة والأداء التنظيمي. وسوف تتم دراسة مجالين واسعين من النشاط التنظيمي في مجال رأس المال البشري (١) استقطاب الموارد البشرية اللازمة لمقاومة احتياجات المنظمة الآتية والمتوقعة. (٢) بحمير، وتطوير، والمحافظة في خدمته على قوى عاملة تمتلك المعرفة اللازمة، والمهارات، والقدرات Ksas كما يقترح معايير خطه رأس المال البشري لكل من مكتب شؤون الموظفين (Opm) ووكالة حماية البيئة (Epa)، لأن النجاح في كلا المجالين ضروري وهناك ثلاث إستراتيجيات للحصول على مدخل يعتمد عليه للموارد البشرية هي المنافسة، والتعاون، والدمج Competition, Cooperation & Incorporation (Yuchtman And Seashore, 1967) وإن كلاً من هذه الإستراتيجيات الثلاث استجابة للعلاقة بين متطلبات المنظمة في رأس المال البشري، ونوع سوق العمل الذي تواجهه. وغالباً، إن إستراتيجيته رأس المال البشري الإحصائية لئلا تكون الحكومة لا بد أن تحتوي على خليط معقد بكثرة أو بقله من المنافسة والتعاون والدمج

### إستراتيجية المنافسة The Competitive Strategy؛

تجهد مداخل المنافسة في الحصول على الموارد البشرية للعمل بطريقة أفضل من المنظمات الأخرى في أسواق العمل ذات العلاقة، ويشمل ذلك عدداً من مجالات الأداء التنظيمي أولاً كمخدم، فإن المنظمة يجب أن تكون قادرة على تقديم راتب مقرر ومربحاً، فضلاً عن دعم سيكولوجي وبيئة عمل مكانية ممتعة. ثانياً، إنه من المهم المحافظة على سمعة المنظمة باعتبارها مكاناً للعمل. إن الوظائف في الوكالات ذات السمعة العاليه تجذب عالياً الأفراد المؤهلين الذين بإمكانهم عمل نفس الشيء أو الحصول على راتب أكثر في وظائف أقل مكانه أو شهرة. ثالثاً، يجب أن تكون لدى المنظمة المرونة الداخلية الضرورية لإجراء تعديلات في وقتها مع أحوال سوق العمل إن الميزة على ضبط عمليات الاستقطاب للتوظيف وإجراءات الاستخدام، وخطط لتعويضات وتصميم الوظائف لما هو متوافر من رصيد الموارد البشرية كل ذلك ذو فائدة عظيمة. وبالنسبة للموظفين العموميين فإن هذه الفايات في الكثير من الحالات يصعب تحقيقها

إنه من الصعوبة دمج إستراتيجيات المنافسة مع القيم والممارسات السائدة في نظم الإدارة التقليدية ذات التوجه نحو التمسك بالقانون إن المحرك الحالي للتغير

والابتكار (كما هو وارد في اصلاح الخدمة المدنية الثاني) وكما هو موضح في معايير مكتب شئون الموظفين وإستراتيجية وكالة حماية البيئة في رأس المال البشري زاد من مرونة الوكالة في مجالات مثل تصنيف الوظائف والاختيار، كما أنه زاد من سلطة المديرين التسميين في مجال ادارة الرواتب وذلك في بعض الولايات والمحليات وأيضاً في الحكومة الفيدرالية (Barrett And Greene, 2005) كما أن حرية التصرف في هذه الحالات ليست بالمتوترة أو أنها غير المقيدة.

إن هناك اعتبارات سياسية وهابوية مهمة تصعب بالقطاع العام حدوداً على الدرجة التي يمكن أن تكون المسرة السياسية هي لادفع لعدلاتي الوحيد لسياسات وممارسات شئون الموظفين. وكمثال لذلك، فإن سياسات فرص العمل المساوية ونظم تصنيف الوظائف، والتشريعات والتفويض في نظم الرواتب والتعويضات قد تتطلب إجراءات في الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف، إحصاءات من شأنها الحد من المرونة الإدارية وبالتالي مصدر لإدارة العمل سريعاً وبشمولية في المواقف التي تكون فيها المؤسسات الخاصة والوكالات غير لربحية تنافس (القطاع العام) على ذات الافراد

إنه من المقترص أن تسلك نظم شئون الموظفين الحكومية في بعض الأوقات أهدافاً مضاعمة أو متعددة ومتصارعة، وعلى بقيص نظرائهم بالقطاع الخاص، لأن الموظفين العموميين، كإجراء روتيني، يحضون إلى تدهيق مستمر من قبل جمهور يتكون من مجموعات كبيرة ذات اهتمام عميق في واحد أو أكثر من مراحل إدارة شئون الموظفين بداية من الاستقطاب والتوظيف وحتى التقاعد. هذا الجمهور هو صاحب المصلحة الحقيقية. وبذلك فقط القليل منهم (قضاء المحررين والأقليات والمقاولين الذين يعملون لحسابهم، واتحادات الموظفين الحكوميين) هؤلاء قد يقاومون سياسات الفرص منها احتدام المنافسة وذلك أنهم يرون أن هي هذه السياسات تهددوا لقيم أخرى مثل المساواة في الرواتب، المرض المتكافئة، الحياد السياسي، والسوق الحرة

وللمصلحة العامة لسامة، ولأسباب حرية أكثر محدودة، فإن المشرعين والمديرين التسميين المنحس بادرأ ما يكون لديهم الرغبة في إزالة الرقابة على المحالات الرئيسية في سياسة شئون الموظفين (Wechslek, 1994). مثلاً، إن العملية التي تؤدي إلى فهم مصلحة الأمر القومي في الولايات المتحدة (U S Department Of Homeland Security(Dhs) تضمنت صراعاً رئيسياً في مجلس الشيوخ بالولايات المتحدة بين إدارة الرئيس جورج دبليو بوش (George Bush) والمصالح التي تمثل اتحادات الموظفين العموميين.

لقد تحاورت إدارة بوش (Bush) من منطلق أن المصلحة الحديدة تتطلب مستوى من المرونة في المورد البشري ليس بالإمكان تحقيقه في ظل التشريع الفيدرالي حول العلاقات العمالية، وفي النهاية نحت إدارة بوش في استثناء العاملين بمصلحة الأمن القومي من تطبيق التشريع على العاملين بهذه المصلحة (Moynhan, 2005) (Dhs Woodard, 2005) وليس من المنطوق حدأ أن تكون الإستراتيجيات التنافسية التي تطبق من قبل المخدمين العاملين في الحكوميين ن تكون سكل صيوق ذات توجه نحو القاعدة مثل ما هو في كثير من مؤسسات إدارة الأعمال. وهذا لا يعنى أن العاملين الحكوميين لا يستطيعون المنافسة الفعالة تحت أي ظروف مع القطاع الخاص حول الموارد البشرية. إن ذلك يعني، كما هو وارد في إستراتيجية وكالة حماية البيئة (Epa) حول المورد البشرية كإسماأ أنهم ينبغي أن يكونوا متايرين جدأ، وأبصأ ميتركين (U S General Accounting Office, 2002) إن الراتب، والمميزات، وظروف العمل، وخصائص المستقل الوظيفي جميعها عناصر رئيسية في الموقف لتنافسي للوكالة الحكومية وإن مقدرة الراتب والمميزات على استقطاب الأفراد على المدى الطويل التي يقدمها المخدمون الحكوميون سوف تتغير بالنظر للأحوال الاقتصادية

وإن اقتصاداً طبيأ أو منراجعاً يعرض دائماً من السهولة استقطاب موظفين بمستوى عالٍ والمحافظة عليهم بسبب الصعوبة في توفر الوظائف. وإبه هي أوقات التوسع، حين ترتفع الأرباح وتوفر الوظائف الحيدة بكثرة، فإن القطاع العام يعاني استقطاب الأفراد، وأنه من المنطوق أن يترك الخدمه الموظفون ذوو لحركية العالية (الفاقد) لوظائف ذات راتب أفضل بالقطاع الخاص. وتاريخياً، فإن جداول الرواتب والمميزات التي حددت تشريعياً قد ثبت أنها تميل بسطء نحو التعديل والذي غالباً - أي التعديل - غير ملائم للتعيرات في سوق العمل، لكن التصريجات التي تنطلي (مقدرة) الحكومه لتنافسية يصعب الإدلاء بها. ومن ناحية، فإنه بالنسبة لبعض فئات العلماء، والمهيين، ولعلمين، فإن الرواتب المتدنية بالمقارنة جعلت لقطاع العام مكاناً غير جادب للعمل هيه.

ومن الناحية الأخرى، وبالنسبة لكثير من الوظائف، فإن المخدمين الحكوميين كانوا شبات فادرين على تقديم رواتب حسما هو سار، وكذلك تقديم مرأيا جيدة نسبياً (مثل التأمين الصحي، وحطط تقاعديه، وأمن وظيفي). ويعتمد المخدمون الحكوميون شكل رئيسي على الاعتمادات التي يوافق عليها الجهاز التشريعي، بدعم من الجهاز التنفيذي للحصول على الأموال اللازمة للمنافسة، لكن المعارضة الواسعة من الرأي العام لزيادة

الضرائب بفرص تمويل الزيادة في الرواتب تعني أن مساندة السياسيين غالباً ما تكون غير متوقعة. فالحكومات، بمعنى حر، قد تمت إعادتها أن تريد بشكل حوهرى من إتاحتها الموظفين العموميين. بدلاً من طلب مير نيات ضخمة لتغطية مطالب الموظفين المتنامية للخدمات. وبالمقابل، فإن ضغطاً كثيفاً قد لقي على نظم شئون الموظفين الحكوميين لاستخدام الاعتمادات المتوفرة والموظفين إلى أقصى درجات المعاليه بدلاً من الاعتماد على الريادات العمومية للحاق (بالتعديرات المرغوب فيها).

لقد كانت زيادات الرواتب وحطط تعزيز المميزات كانت عادة تطبق على كل المستويات الوظيفية دون اعتبار عفاً بما كانت هناك حاجة لها أو اعدامها. وذلك بعرض المحافظة على، أو لتعير وساء قدره الوكالة على، لمباشرة الماعلة وذلك بالنسبة لفئات محددة من الموظفين. وإنه في فصل الحالات، ومن منظور تنافسي، فإن تلك الزيادات والمميزات كانت أدوات صماء. وكمثال لذلك، فإنه بالنسبة لبعض المهارات، فالزيادة لم تكن بقدر كافٍ يجعل الوكالة في وضع تنافسي في محلية (موقع) أو منطقة (جغرافية). لكن في مكان آخر فإن الراتب أو لأحر بالفعل أعلى مما هو بحاجة إليه. والوضع نفسه يمكن أن يطبق على الممرات. أن العنصصات في ميرانية شئون الموظفين، وتحميد الأحر والراتب، والاستقطاعات الأخرى كانت بدرجة مثالية ليست داب استجابة للمسائل أو، لأحوال التنافسية، واتجه الموظفون العموميون بشكل مطرد للأصلاحات، مثل الراتب للمحلية، وقابلية نقل التقاعد، وحطط الراتب للأداء، كل ذلك في محاولة لإيجاد المرونة اللازمة لدعم المدخل التنافسي للاستقطاب (للتوظيف) والمحافظة في الخدمة.

لقد تشرب مقدرة الحكومة بسبب صعوط ماليه في جذب الموظفين المؤهلين، والمحافظة عليهم، لكن هناك عاملاً آخر مهماً قد يكون سبباً في هذا لتعتر، ألا وهو تدنى مكانة أو سمعة الخدمة العامة بالولايات المتحدة. إن الاتحاهاات حول العمل الحكومي، والاعتقادات حول فرص المستقبل الوظيفي عوامر إسهام أو بالأحرى مؤثره بشكل ملموس في الموقف التنافسي للقطاع العام. أن المشكلات التي نبحث من حواء الاتحاهاات السلبية نحو الخدمة العامة ليست مقصورة على التأثير في أولئك الذين يفكرون أن يعملون، كما أن العلاقات مع المسئولين ذوي النموذ في بيئه المنظمه هم أيضاً مهمون تأثروا بذلك، وهنا نشأت حلقة مفرغة.

إن السياسيين والصداه المدنيين والمديرين التنفيذيين بالشركات، ومجموعات المتعاملين (المراجعين) والباحين أصحاب الأصوات، هؤلاء، قد يكون لديهم شعور معاد

للوصلح السافسي للمطاع العام أو هي حسن الحالات قد لا يكونون ملتزمين أو ذوي اهتمام بالمواهب والالتزام، والاستجابة من جانب موظفي الخدمة المدنية. لقد أوقفت أو حُمدت الموارد المالية وكذا الدعم لسياسي كما أن المصدرة التنافسية للمحدمين الحكوميين - أي الإدارات الحكومية - خصفت لمرد من لتدني. وإنه على المدى الطويل تعرضت حودة/نوعية الخدمة العامة لمرد من التدني وأصبحت الاتحافات حيالها أكثر سلبية، كما هبطت مستويات الأيد بدرجة كبيرة.

لقد كانت محاولة تحسين الصورة عند الجمهور حول مصدره واستنفاة وتحاوب الخدمة المدنية (لمطالب المجتمع) عنصر من عناصر إصلاح الخدمة المدنية الثاني وتمشياً مع هذا المتوال فقد ذكر الآن كاميل (Alan Campbell) أول مدير لمكتب شئون الموظفين (Opm) أن أحد أغراض قانون إصلاح الخدمة المدنية (Civil Service Reform Act) هو تحسين سمعة الخدمة المدنية الفيدرالية وحدياً. فإن تقرير مراحة الأداء القومي (1993) (Report Of The National Performance Review) أكد «أن أزمة اليوم هي أن الأفراد ببساطة يسعرون أن الحكومة عاجزة عن أن تعمل» وأن المسألة الرئيسية التي تواجهنا هي ليس ماداً تفعل الحكومة، لكن كيف أنها تعمل. (ص ٢). وكان نص التقرير حول تبسيط الإجراءات ولا مركزية شئون الموظفين «إننا لكي نشئ حكومة فيدرالية فعالة، يجب أن تجري إصلاحاً فعلياً لتكامل نظام شئون الموظفين بضم الاستمطاب، التوظيف والتصنيف (تصنيف الوظائف)، الترقية، الراتب والمكافات يجب أن تعمل على سهّل الأمر على المديرين القدرالين لتوظيف العاملين الذين يحتاجون إليهم، ويكافئون أولئك الذين يؤدون عملاً جيداً، وأن يوصلوا من الخدمة أولئك الذين لا يقدمون عملاً جيداً (ص ٢٢ Npr).

وقد ناقش تقرير مراجعه الأداء القومي حيث ورد فيه «إن التكيف والمرونة عالياً ما تكون مفاتيح للمنافسة الناجحة». وفي حالة قبول ما انتهت إليه لحنه فولكر (Volcker Commission) وهو - أن التعقيد في عمية التوظيف عالياً ما يدفع جميع المتقدمين للعزوف عن العمل، باستثناء أولئك الذين هم أكثر حدية وتكريساً. وأوصى تقرير مراجعه الأداء لقومي أن يفتح جميع المصالح والوكالات الحكومية «السلطة لإجراء الاستمطاب، والاختيار لجميع الوظائف، والاستغناء عن جميع السجلات المركزية ونماذج طلب التوظيف المياسية» (صفحات ٢٢-٢٣) ولجبر إلى ذلك هو لكي تكون منافساً، يجب على الوكالات الفيدرالية مثل وكالة حماية البيئة (Epa) أن يكون قادره على الاستجابة للظروف التي يواجهها بأسلوب فعال وفي التوقيت

لمناسب، وأن الحد من القوايس والصنط وعدم المركبة جعل من السهل جداً للوكالات أن تكون في وضع تنافسي فعال. ولدى الوكالات الفيدرالية الآن القدرة على السعي والحصول على اتفاقيات تمويص مع مكتب إدارة شئون الموظفين (Opm)، إذ سمح تلك الاتفاقيات بمنح الوكالات الفيدرالية سلطات وسعة تتعلق بمهام التوظيف (مكتب شئون الموظفين - الولايات المتحدة ٢٠٠٥) وحتى إذا كانت الوكالات الحكومية قادرة على تقديم رؤى و مبادرات تنافسية. ولديها أيضاً صورة عامة معقولة، فإن الوكالات الحكومية قد تواجه صعوبة في تحديد مواقع واستقطاب متقدمين بالقدر الكافي ممن لديهم المهارات والصفات الأخرى التي عليها طلب كبير.

إن العرض قد لا يسد الطلب، ودائماً ما يستجيب العرض للطلب بمرور الوقت، وذلك على المدى القصير، إلا أنه قد يكون هناك عجز خطير بسبب عدد من العوامل بما في ذلك القدرات المحدودة لمصادر الموارد البشرية مثل الجامعات والمدارس المتنية وهتربت لتدريب أو التلمذة الطويلة، وسياسات الجهات التي تظم ويصدر لتصاريف، والاتجاهات السكانية، والقواعد الاجتماعية حول أو ضد أنواع معينة من العمل والسعة، أن سوق العمل قد يستجيب إلا أن النور بين العرض والطلب قد يستغرق عدة سنوات أو أكثر وأنه مثل المدرسين، ومهندسي المصائنات، و حرون يعملون في الميدان مما يتطلب تعسماً وحبره واسعة بمكهم أن سرهوا أن المحافظة على مثل هذا، النور ليس بالأمر اليسور.

وبالمثل فإن سوق العمل قد يستجيب بسرعة بالنسبة لعنصر العمال غير المهرة وشبه المهرة بسبب أن هؤلاء العمال لا يتطلبون تعليماً أو تدريباً أو خبرة كبيرة. وكما نُسراً من قبل، على كل حال، فإن القطاع العام أصبح أكثر مهنية، وأن متطلباته في المهارة في تصاعد مستمر. وبالتالي فإن مدحلاً سلبياً يؤدي إلى المشل في التحكم على الاحتياجات التعليمية، وأن التوقعات في ظروف سوق العمل نجعل المحدم الحكومي عرضة لمواجهه وضع يهدد الأداء، وإلى عدم القدرة بشكل طويل في اجتذاب، والمحافظة على الأفراد لوظائف رئيسية معينة تتطلب مهارات عالية

إن إحدى طرق تحسين التوازن بين احتياجات الوكالة والعمال في سوق العمل إجراء تعديلات في هياكل المهام الداخلية واستخدام التكنولوجيا وهنا يمكن لأحصائي شئون الموظفين أن يكونوا في وضع سهمون هبه بمدر مهم في مجال قدرات التخطيط للموارد البشرية في الوكالات العامة (Ospina, 1992) ويمكن غالباً إعادة تصميم الوظائف، وإعادة هيكلة العلاقات بين

الوظائف، وذلك بطرق تؤدي إلى تحسين قدرة المظمة في حسن استخدام المورد البشرية المتاحة لها. وأحياناً، بالإمكان تسييط الوظائف، أو تحريرها إلى مجموعات من المهام أقل تعقيداً، في حين يمكن توسيع أو إثراء وظائف أخرى للاستفادة الأفضل من قدرات وامكانيات العاملين. وإنه بالإمكان استخدام شبه المهنيين Para Professional لنخمس أعداد المهنيين ذوي التدريب، والكلمة واليدرة العالية مثل لأطباء، والمرصات المسجلات، والقانونيين والمهندسين، من قد تحتاج إليهم الوكالة. وبدعم شبه المهنيين فإن الموظفين المهنيين يمكن استخدامهم بطريقة محتملة وكفاءة أكثر ويمكن إدخال نظم ميكانيكية Automated والية أو بالحاسب الآلي وذلك بدلاً عن، أو تكمة للموارد البشرية وأن يتم ذلك بطرق تؤدي إلى تخصيص كلمة العمالة والحاجة إلى مهارات أقل أو عاده توزيع لمهارات بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الاحتمالية بالوكالة. ويمكن تغيير الحد الأدنى من متطلبات الوظائف والتقدم الوظيفي ليستوجب التدريب وإعادة التدريب بعد الالتحاق بالخدمة، وبالمثل، التدريب على الوظيفة أو عرض تعليمية يمكن توفيرها لجعل من الممكن شغل الوظائف عن طريق الترقيات والتقلات

إن نظم شؤون الموظفين الحكومية لها سمعة طوية إلا أن مخططتي المورد البشرية يقتصرهم البصور لممسكهم الشديد بالقوانين في معاملهم أو مدخلهم لتصميم الوظائف وتصيب الوظائف، وافترض أن سوق العمل سوف يستجيب فوراً لاحتياجاتهم من الموظفين. وإلى الحد الذي تسنحه هذه السمعة، فإنها مؤشر على عدم القدرة التنافسية بشكل خطير، كما أنها مؤشر على ضعف تنظيمي طاهر للعبان حين تكون الموارد البشرية محدودة أو يوحد سوق للمنافس Sellers Market Exists وبالتأكيد، لا يوجد سبب لماذا المخدمون الحكومون يجب أن يكونو غير مرثيين داخلية أو غير إعباسي داخل مظماتهم وذلك في مواجهة المنافسة الصلبة، وعدم التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل.

### التصاميم الإدارية والموارد البشرية Administrative Designs And Human Capital

في الفصل الثاني (٢) اتضح أن نظم الجدارة التقليدية اعتمدت في جميع المستويات الحكومية على الترتيبات الإدارية التي تركز على الإدارة المحلية micro Management لوظيفة شؤون الموظفين التي تمارسها سلطة مركزية مع تميعط للممارسات على مستوى

الوحدات والمصالح الحكومية. إن مركزية السياسة، ووضع القوانين، وسلطة صنع القرار جميعها توجد جذورها في هدفين رئيسيين في إصلاح الخدمة المدنية الأول حصر تأثير لإدارة على مسائل الموظفين وإساءة تخصص محايد كقيمة أساسية في ممارسات شئون الموظفين الحكومية. وبرغم أن الترتيبات الإدارية قد كانت ذات فعالية إلى حد ما للمحافظة على «المشوسين» أو «الأوعاد» بعيداً، وأن يتم التأكيد أن مبدأ الجدارة يجد ما يعرله أو بالأحرى حصانة من التهديدات التي تصدر عن تصرفات الإدارة، وأن هذه الترتيبات جامدة بشكل رديء وتفتقر للشفافية والتجاوب مع الظروف البيئية المتغيرة والصلاحيات التنظيمية Organizational Mandates.

إن البيئات المعقدة والمتغيرة تصعق في الغالب استقرار التصاميم ذات التوجه الإداري بالنسبة لنظم الحذارة التقليدية تضع تلك التصاميم في محك تناقض صعب إن المداخل اليوم لإدارة العلاقات بين المنظمات وبيئاتها تركز على عمليات التخطيط الإستراتيجي الذي يقر ويواجه في الوقت نفسه السلسلة الكاملة لمسائل الموارد البشرية ومعنى آخر، ومن وجهة نظر سافسية يوجب الهيكل إداري لإداره الموارد البشرية استعانة إستراتيجيه لمجموعة محددة من الظروف التنظيمية والبيئية. إن المنظمات التي تعامل مع ظروف تنافسية ذات حركة، ومبسوة تميل إلى الاعتماد كثيراً على عدم مركبة صنع القرار في إطار عريض من لإرشادات حول السياسة وأن تركز أي المنظمات - على المرونة الإدارية ولنصرف على مستويات العمليات (التنفيذية). وإن من أحد الخيارات الهيكلية هو وجود مكتب مركزي لشئون الموظفين يصنع السياسات الشمولية، والتقييم لاعراض المراجعة، لكن مع تقويض العمليات اليومية في شئون الموظفين إلى مكاتب الوكالة التي لديها سلطات واسعة لتطوير سياسات وطرق تتناسب تماماً في التعامل مع التحديات التي تمررها الظروف المحلية وخيار آخر، هو تفويض أو لا مركزية السلطة في صنع سياسة وإدارة الموارد البشرية وانتقال تلك السلطة إلى مستوى المصلحة أو الوكالة، وأن يتم ذلك في إطار قانوني يحدد المبادئ العامة التي ينبغي اتباعها في هذا الشأن (Light, 2003)

### إستراتيجية التعاون The Cooperative Strategy

كما هو الحال بالنسبة للمنافسة، فإن إستراتيجية التعاون مصممة للمحافظة على السماح، أو على إمكانية المنظمة الحصول على الموارد البشرية الضرورية. وأساساً، فإن لتعاون يتضمن الدخول في اتفاقيات تبادلية ذات فائدة مع منظمات، أو جهات

فاعلة أو ذات تحكم في الموارد بالبيئة. هذه الترتيبات (الاتفاقيات) قد تكون تنائية أو مع أطراف عدة، وأن تكون رسمية شكل أو باخر، لكنها على كل حال تتضمن الترميمات الغرض منها التقليل من مستويات عدم التأكد والمخاطر التي يواجهها جميع المخترطين في أطراف لاتصقية، وعلى النقيض من المناهضة، والتي تسهي عادة بالراخين والخاسرين فإن إستراتيجيات التعاون تركز على ساء أو التفاوض حول علاقات ذات فائدة لجميع المشاركين فيها. إبدأ سوف نركز هنا على ثلاثة أشكال من التعاون بصل مباشره بسياسة وإداره شئون الموظفين الحكوميين وهذه (الأشكال) هي مشاريع مشتركة بين الإدارات لحكومية، وعقود مع القطاع الخاص، والموردين لبصائع وخدمات ليسوا وراء الربحية، واتفاقيات عمالية يتم التفاوض بشأنها مع اتحادات موظفي الحكومة.

### المشروعات المشتركة Joint Ventures

يمكن للوكالات الحكومية معالجة مشكلات معينة هي الموارد البشرية بالاتفاق على جميع أو المساهمة والشراكة مع آخرين بالنسبة لموظفيها، وكذا بالنسبة لخدمات تنظيمية أخرى نحت ظروف معينة. وبالإضافة إلى زيادة المعالية التنظيمية من خلال السماح لتلك الوكالات بزيادة مقدراتها لكمية والتنوعية لمعالجة المشكلات، مثل الكوارث الطبيعية، فإن هذه الترتيبات التي يتم التفاوض حولها قد تؤدي أيضاً إلى تخفيض تكلفة الموظفين لكل طرف مشترك. إن التعاون بين العديد من الإدارات Multi Government الحكومية يجعل خدمات الاستقطاب، والاحتيار، والتعيين أمراً ميسوراً.

وتعاون من نوع آخر بين الإدارات الحكومية يشمل مشروعات مشتركة لتوفير التدريب في تنفيذ قوانين شئون الموظفين والاتفاقيات والتي بموجبها تستخدم كل من مصلحة الشرطة ومصلحة إطفاء الحريق موظفيها بموجب شروط محددة. وفي مجال التدريب، فإنه أصبح بالإمكان لبعض موظفي الولايات والمحليات حضور دورات تدريبية تعالج مشكلات أو مسائل تتعلق بالسياسة وتتطلب عملاً جماعياً على صعيد جميع الإدارات الحكومية، مثل تلك لدورات التي يقدمها مكتب التحقيقات الفيدرالي (Federal Bureau Of Investigation) وإدارته خدمة الإيرادات الداخلية للولايات المتحدة (U S Internal Revenue Service)، ومعهد المديرين لفيدرلي (Federal Executive Institute) وتوفر مراكز التدريب على مستوى الولاية أو مراكز

إقليميه على مستوى مجموعة ولايات خدمات تدريبية للشرطة ورجال المطافي بحجم يفوق ما يمكن أن توفره إدارة واحدة بمفردها ممن يوفدون موظفيهم لهذه المراكز لتدريب أساسي أو متقدم.

ب. المشاركة المباشرة هي شئون الموظفين ممكنة بموجب اتفاقيات بين الإدارات لتى على مستوى حكومي واحد أو حتى على مستويات مختلفة. وقد تستترك المدن في شئون الموظفين في مجال الشرطة وإطفاء الحريق ممن يعملون في الطوارئ والكوارث أو في ظروف خاصة أخرى وتتم المشاركة في تكلفتها، وتحتمط الإدارات المشاركة بحقوقها عادة في استدعاء لموظفين إلا أنه يتم التركيز على الإقرار بالاعتمادية المتبادلة أو المشتركة بين الأطراف والتعامل مع هذه الاعتمادية عن طريق الدعم المشترك بدلاً من الجهود الفردية ذات الكفاية والتكلفة العالية، والتي قد لا تكون ذات جدوى ويمكن قيام مشروعات مشتركة بين الوكالات داخل الوحدات الحكومية ومثال مرابند هو تدريب العاملين المشترك بين مطفيين أو أكثر (مثل مصلحة الشرطة ومصلحة المطافي) بحيث يمكنهما دعم بعضهما الآخر وأنه منى بررت الحاجة فإنه بالإمكان التحرك من وظيفة لأخرى تبعاً للحول في عبء العمل.

كما أن الحكومات يتعاقد بعضها مع البعض الآخر لخدمات في مجالات التخصص لوطيمي مثل تمديد المانور المطافي، الصحة العامة الشوارع والطرق، والإدارة وأنه بموجب هذه العقود التي بين الحكومات، تبولى حكومة واحدة بتقديم خدمات بحكومة أخرى مقابل رسوم. مثلاً المقاطعات دائماً تبى الخدمات الشرطة لبلديات مدن مدمجة Incorporated Municipalities وخدمات أخرى حرت العادة أن يتم التعاقد بشأنها بين بلديات مدن مثل امدادات الماء، معالجة الصرف الصحي جمع الضرائب، والمكتبات (العامة)

كما أن التعاقد الداخلي بين الحكومات يستخدم بواسطة السلطات المصايف الصغيرة بسبب أن ذلك أقل تكلفه من إنشاء وحدات (إدارة) داخلية لتقديم سلسلة كامله من الخدمات. وإن ذلك يسمح المستخدم المدخل لمباشر لنظم شئون الموظفين القائمة Established Personnel، والمعدات والمهارات التي لدى مورّد الخدمات. ويظهر أن التعاقد الداخلي بين الحكومات يقلل من تكاليف التشغيل للمجتمعات الأصغر، ذلك يؤدي بشكل رئيسي إلى وفورات بسبب الحجم لذي يتمتع به كبار الموردين كما أن العقد يسمح للمورد أن يبيع مواد/معدات لم تستخدم أو أنها لم تستخدم بشكل كامل.

كما أن العقد يسمح بنوليد أرباح يمكن استعمالها لدعم وتوسيع العمليات التعاقد عليها وهكذا، وبعبارة عادية فإن التعاقد بين الحكومات أصبح اختراعاً مريحاً لكلا الطرفين

### التعاقد مع المؤسسات الخاصة وغير الربحية Contracting With Private Corporations And Non Profits

تعتبر الخصخصة حالياً خياراً مستحباً بالنسبة للقطاع العام، وأن الحكومات على جميع المستويات تفحص عملياتها لتقرر تلك التي تكون معالحتها أكثر إنتاجية فيما لو قام بها الممولون من الخارج. وبالرغم من حقيقة أن التعاقد للمنتجات والخدمات ليس بالأمر غير العادي في الولايات المتحدة، كما تمت الإشارة إليه في المصّل الثاني، إلا أن الضغط المالي وتغيير فلسفة الحكومة، ولدت رغبة كبيرة، مع إثارة في توسيع مدى التعاقد لخدمات يقدمها عادة الموظفون الحكوميون. وهكذا (مثل) الحدائق والترفيه، والتفتيش على المباني والصيانة، والصحة العامة وخدمات المطافئ والشرطة، والسجون. وحتى الإدارة العمومية [الخدمات الإدارية] أصبحت صير لوظائف الكثيرة التي تعتبر الآن امكانية التعاقد الخارجي معها معقولة.

وبرغم المنافسة بين المقاولين ذوي النواحي نحو الربحية (المتنافسين) يقتصر أن يؤدي المنافسة إلى تخصيص التكلفة على دافع الصرائب وأن يهي هذا التعاقد علاقات تعاوانية بين المورد والمستهلك، بسبب أنهما يتفقان على مساعدة كل منهما الآخر عن طريق تبادل المنافع. ويمكن أن يطبق القول نفسه، على الترتيبات التعاوانية مع لمظلمات غير الربحية لتقديم خدمات اجتماعية وصحية، مثل رعاية لظلم المحميات Shelters، والعيادات الطبية وإن مدخلاً تعاوانياً مثيراً لتطوير الأعداد الكبيرة من الصباط العسكريين الذين تتم الحاجة إليهم وقت الحرب، وكذا في الحرب الباردة، هو «سلاح تدريب صباط الاحتياطي» (Reserve Officer Training Corps (Rotc) والذي عن طريقه تستطيع وزارة الدفاع أن تستكشف إمكانات الجامعات المدنية والكليات وهي تقوم بتمويل هذه المؤسسات وحسب قول مطر المظلمات جيمس تومسون (James D. Thompson) فإن التعاقد يتضمن التفاوض حول اتفاقية لتبادل الأداء في المستقبل (Thompson, 1967, Pp 34-36) وبالطبع فإن التعاقد ليس حالياً من التكلّم بمفهوم الموارد البشرية، إنما هو

بديل لتقديم الخدمة مباشرة، وأنه ليس وسيلة لإزالة الخطأ الإداري غير المقصود. وأن العقود يجب أن يتم التفاوض بشأنها وإدارتها من قبل أفراد لديهم الخبرة في هذه المجالات (أي الخدمات أو المنتجات المتعاقد عليها).

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، فإن التعاقد الخارجي ذو إمكانية الجذب أو الصبول لعدة أسباب، أولاً، تحت ظروف معينة وهي أساساً وجود مياهسه بشطه وحقيقية بين مختلف الموردين، فإن لتعاقد بحمص تكلمة الوحده من الخدمات العامة. ثانياً، يريد التعاقد الحارحى المروبة الإدارية وبدلاً من بناء قدرات داخلية ذات تكلفة عالية تتضمن استثمارات طويلة الأجل، أو الإغراق في التكاليف، فإن الوكالات العامة بمكها استتجار الموارد البشرية وغيرها من المقاول. وهذه المائدة مهمة بالداب حين تطلب الوكالات العامة القيام بتמיד برامج أو القيام بمسؤوليات تتطلب مهارات وتقنيه ليست متوافرة سريعاً داخل الوكالة، أو حين يكون ساط ما ذا طبيعة وفتيه. إن مصالح إدارات المواصلات بالولاية (DOTs) تعرض مثلاً جيداً لهذه النمطة. إن مصالح المواصلات تتعاقد حارحياً مع شركات القطاع لحاص لإنشاء الفعلي للطرق الجديدة High Ways من المدن، والتي تستأجر الموطمن الذين توحده حاجة إليهم مع توفير المعدات الضرورية. وحين يتم إنشاء الطريق، فإن مصالح المواصلات والمقاول يهين الشراكة الإدارية لتاوصا لعقد آخر لخدمات لصيانة. إن مصالح المواصلات تركز على الشاطات المستمرة مثل تصميم المشروع والمواصفات، والمواوص حول العقد وإدارته، وإدارة المالية. ومثال آخر مثير (لكنه مثير للجدل أيضاً) هو استخدام الحكومة الفيدرالية للمقاولين بالقطاع الخاص لتسعين سهيلات (أماكن) إنتاج اسلحتها النووية.

وبموجب التعاقدات، فإنه بالإمكان إنهاء البرامج، أو إعادة توجيهها، أو تحميمها دون الحاجة إلى إحداث تؤدي إلى هبوط الروح المعنوية أو التكلفة العالية أو التخفيضات في القوى العاملة (Rif) الملاممة بماماً لنظم الجدارة. ويأخذ المقولون هذه المخاطر وعدم الصعوبات في الاعتبار. وأيضاً، هي المواقف التي تكون فيها المؤسسات الخاصة أو المؤسسات غير الربحية تكون قادرة لتمديد حرمة تعويضات أعلى من تلك التي هي متوافرة لدى المخدمين الحكوميين، وقد يكون من الممكن استخدام التعاقد للنحس أو البحث عن موارد بشرية «مكلمه» وذلك بتحب الأسقف العالبه في أعداد الموطمن. وعدم كفاية الآخر وحدها المرتبات، وإجراءات التوظيف المعوقة وأحياناً، فإنه بتحويل مسؤولية لإداره اليومية إلى المقاولين، فإنه بإمكان الحكومات تحسین قدرتها لخدم

أو على الأقل التقليل من سرعة ازدياد التكاليف الإدارية، وإنه يمكن أنصاً تحب ريباه الموظفين الإشرافيين كلما تمت حيازة برامج جديدة أو التوسع في القائم منها.

والفئة الثالثة من الأسباب هي للجوء إلى التعاقد الخارجي هي عوامل سياسية. وكما يظهر بشكل واضح هي وزارة الدفاع للولايات المتحدة. فإن لها شبكة واسعة من العلاقات التعاقدية توفر الأساس بتحالف سياسي قوي. فالمؤسسات الخاصة واتحادات العاملين تعتمد غالباً بشكل كبير على المال والوطناء التي تحصل عليها عن طريق التعاقدات الحكومية حيث أصعبت لهم مصلحة ذاتة في سلامة الوكالات الحكومية سياسياً وفي مجال الميرانية كما هو بالنسبة لوزارة الدفاع (Dod) ومن وجهة نظر الوكالة فإن الدعم الشط من المقاولين المفيين (ذوي المصلحة الذاتية) ومجموعات أخرى من المتعاملين أو المراجعين دعم مهم بدرجة حيوية حين تتطلب الميرانية الدفاع ضد التحميصات المقترحة أو حين تتم جهود للتوسع أو إضافة برامج جديدة.

وقيمة رمزية ذات علاقة بالتعاقد هي تحويل النقد، إذا تصحمت الحكومات وكانت غير كمؤة، وتعدت على اختصاصات أو محالات المؤسسات الخاصة وإنه من السهل لفت نظر الجمهور لحجم الخدمة المدنية، وأن توسعاً بهذا الحجم أكثر احتمالاً لإثارة حجمات من أولئك الذين يخشون زيادات ضريبية، وتسلسل الاشتراكية Social Creeping أو الحكومة الكبيرة Big Government. وبعبارة موضوعية جداً، فإنه برغم أن التعاقد لا يعني بالضرورة ميرانيات صغيرة أو حتى إنتاجية أعلى في المدى الطويل، إلا أنه طريقة لحيازة استخدام التسهيلات والموارد البشرية دون المخاطر السياسية التي تلازم الطلب لزيادة الأموال نتيجة لزيادة أعداد الموظفين أو البيروقراطيين.

### اتفاقيات العمل التفاوضية Negotiated Labor Agreements

برغم لفت نظر الجمهور عادة يتم نحو الحانب العدائي لعلاقات العمال والإدارة خصوصاً الإضرابات وتصرفات وظيفية أخرى هي القطاع العام، الماوصات أو المساومات الجماعية فإنها عمية اعرض منها توفير إطار لتعاون طويل الأجل بين المخدمين والاتحادات (أنظر الفصل السابع). إن اتفاقية عمل تم التفاوض بشأنها تعتبر قابوياً وثيقة ملزمة تفصل الشروط والأحوال التي بموجبها تقوم فيها بالمشاركة كل من الإدارة ومظمة الموظفين، أو الاتحاد في إدارة العناصر الرئيسية في نظام

الموظفين وهذه الاتفاقية أو انعقد بحدود نصاً كيف يوفر كل طرف للأخر بعض المدخلات التي تكون لها ضرورة للتشغيل الفعال، كما تصنع اليات لبعض الممارعات بين الأطراف والتي تنشأ خلال عملية إدارة الاتفاقية.

وتوافق الإدارة بالصبط لدفع الاجور والرواتب المصوص عليها صراحة، وتقديم امتيازات الخدمة الإصافية مثل الرعاية الصحية، وحطط التقاعد والمحافظة على أحوال أو ظروف عمل آمنة. كما أن الإدارة يمكن أن تحفف من المخاطر للاتحاد بالموافقة على مختلف أشكال ما يطلق عليه أمن الاتحاد/البقاءة Union Security (مثل مطلوبات الشارات وحابوت الوكلة أو الاتحاد). وبوافق الاتحاد من الجانب الآخر على تقديم الموارد البشرية، وأن يشارك بالنقطة الحسنة في إدارة وتصيذ قوانين مكان العمل حسبما هي وارده في الاتفاقية وأخير، وهذا هي حرج من وجهة النظر التنظيمية. فإن الاتحاد يوافق تعاقدياً على تناع إجراءات التظلم المرعية أو (الثبته) بحل الممارعات بين الإدارة والعمل. ودلمعل يصح الاتحاد والمجتمد شركس في الجهد للتقليل من إمكانية أن يحدث في مكان العمل تنويش أو انقطاع، أو تدن في لاسااحة نتيجته لنزاعات لم يتم حلها.

إن المفاوضات والمساومات الجماعية طريقة للتعرف على، وتكوين، وتنفيذ حلول تعاوبية لمشكلات تنشأ بالاعتمادية المشتركة بين الإدارة ومنظمات العمال (Walton And Mckersie, 1965, P.3)، وهي الحالات التي تكون فيها منظمات أو اتحاد الموظفين قوه في بيئاتها، يحب على المخدمين الحكوميين أن يسلحوا للتعامل معهم بمعالجة، في معظم الأحوال. وهذا يعني أن لديهم المقدرة على العمل في اطار من العلاقات التبادلية الحميمة إن المواجهات التي يطلق عليها الكسب - الخسارة Win Lose الناحمة عن أعمال الوظيفة، والإضرابات، قرارات المحكمة، المصل وما شابه ذلك جميعها بكل تأكيد ذات تكلفة عالية لكلا الطرفين لإدارة ولعاملين لذلك فإن عناية كبيرة توجه الآن إلى تطوير برامج هذلة في العلاقات العمالية بالحكومة وقد أنشئت مكاتب العمل عن طريق سلطات Jurisdictions عديدة لتوفير الخبرة الضرورية لتنظيم والقيام بالمفاوضات ومساعدة الإدارة التمهيدية في إدارة الاتفاقيات.

### إستراتيجية التأسيس The Incorporation Strategy

تعمل إستراتيجيات المنافسة والتعاون إذا كان بإمكان بيئة المنظمة أن تنمي/توفر بشكل يعتمد عليه الموارد البشرية التي تكون لها حاجة. إذا واحته الوكالة اقتصاداً

أو سوق عمل غير متطورين أو غير قادر بشكل مستمر على توفير أفراد مدربين بدرجة مناسبة ومتعلمين وبأعداد كافية. فإن ذلك يخلق مورداً داخلياً يمكن أن يكون إستراتيجية أكثر مواءمة. وأن ما يعله هذا المدخل هو تخصيص أو إزالة عدم الصمان عن طريق توسيع أو إعادة هيكلة المنظمة لإحداث أو إنشاء رفاهية إدارية مباشرة على المورد.

وإنه في قطر مثل الولايات المتحدة، بنظامها الواسع أو المعد في التعليم والتدريب، فإن المخدمين في الحكومة وأيضاً في القطاع الخاص يحدون أنه بالإمكان الحصول على العديد من المهارات والقدرات البشرية الأخرى التي يحتاجون إليها من مصادر خارج المنظمة والأكثرية أيضاً تحتاج إلى تكملة، أو إكمال الموارد الخارجية ببرامج تدريبية وتطويرية داخلية والتي هي الغالب تقع في اختصاص مصلحة شؤون الموظفين أو الموارد البشرية وحتى المستمطوبون (المتقدمون للعمل) ذوو التعليم العالي والمدربون من المحتمل أنهم بحاجة إلى تدريب على الوظيفة On The Job Training هي أساليب أو تقنيات وممارسات تنظيمية محددة. وعلى مستوى أكثر في المهارات الأساسية، إلا أنه الآن ممر عادي أن تسمع سكاوي من المديرين في القطاعين (العام والخاص) حول فشل نظام التعليم العام في أن يوفر حريجين يعتمد عليهم من لديهم القدرة على القراءة، وكتابة والحساب Compute وذلك في مستويات مطلوبة بواسطة التقنيات والعمليات التنظيمية ذات التعقيد المتزايد اليوم.

وإن التجاوب في بعض الحالات كان لإنشاء حصول داخل المنظمات حيث يتلقى الموظفون تعليماً وتدريباً في مهارات الأساسية التي هم بحاجة إليها. وعلى مستوى أكثر تقدماً من ذلك فإن المخدم أو الحكومة تلجأ إلى إنشاء نظامها الخاص به في التعليم العالي سبب أنه لا يوجد مكان وظيفي متكاهي خارج المنظمة. مثلاً، لأنه توجد قليلاً أو لا توجد إمكانية لتدريب صباط بالخدمة المستديمة خارج الحكومة بالولايات المتحدة، فإن أكاديميات العسكرية أشئت لأداء تلك الوظيفة، بداية بـ «وست بوينت» (West Point) هي أوائل القرن التاسع عشر هذه إستراتيجية تأسس أو القيام بساء مقدراكك الدسة وإن أكاديميات الشرطة وإطماء الحريق مثل آخر لإستراتيجية التأسيس في الواقع العملي.

وعلى المستوى الفيدرالي، فإن المثال الجيد لإستراتيجية التأسيس يمكن تواجده في ميدان التدريب والتطوير المدني، فإن تسهيلاً كل من معهد المديرين التنفيذي (Federal Executive Institute (Fei) ومكتب شؤون الموظفين (Opm) (Opm)

يقدمان تدريباً إدارياً عريضاً موحهاً للمديرين التنفيذيين ذوي المركز الوظيفي العالي وأن معهد المديرين التنفيذيين الفيدرالي تأسس عام ١٩٦٨ لسدّ لمحوه التي كان يسيطر إليها على أنها خطيرة في النظام الفيدرالي وبطء تطوير المستقبل الوظيفي التي تعطي الحكومة الفيدرالية تكملة داخلية قيمة للموردين من الخارج. وبسبب أن النظام يمول، ويعين لهم الموظفين. ويدار من قبل مكتب شئون الموظفين والوكالات الفيدرالية فإن محتوى وطرق التدريب يمكن الرقابة عليها عن كثب وتصميمها - أي محتوى وطرق التدريب - لمقاومة احتياجات محددة. وتؤدي هذه الموارد الداخلية إلى التقليل من عدم الصمانات عن طريق تحسّن احتمال أن الوكالات الفيدرالية لديها وسيلة يعتمد عليها لإمداد ثلث من المديرين التنفيذيين المؤهلين (U.S. Office Of Personnel Management, 2005).

إن الحكومة في الولايات المتحدة وخلال الـ ٥٠ عاماً الماضية قد تنامت تجاوباً مع مطالب الجمهور لخدمات جديدة وموسمة. وحين تكون المعالية الحكومية حاسمة والمقدرات أو الإمكانيات (بمعنى الإدارات) لأداء خدمات مثل الشرطة، والحرثاق والرقابة الحوية وندفاع القومي، والصحة العامة ضرورية، فإن الاستثمار طويل لأجل في سهيلات (أو مكان) داخل الإدارة لتدريب وتطوير مورد البشرية للآزمة فإن الاستثمارات يمكن تبريرها. إن تأسيس الإنكارات/الأعمال الإبداعية نادراً ما تتم دون اعتراضات أو خلاف لأنها هي الواقع امدد للحكومة. ورغم أن مسألة تحديد الخدمات التي تقوم أو لا تقوم الحكومة بتوفيرها دائماً هي مسألة هي أحيدة الديمقراطية، لكن كوظيفة تنظيمية، فإن إدارة شئون الموظفين الحكومية معنية مباشرة بكيفية فعالية وكفاءة حيازة واستخدام الموارد البشرية التي توجد حاجة إليها لتقديم الخدمات العامة. ومن منظور هذا المحتوى، فإن التأسيس ببساطة واحد من عدة مداحل متوافرة لصناع السياسة العامة.

### إدارة أداء القوى العاملة Managing Work Force Performance:

إن أحصائي المورد البشري على أقل من حيث الإمكانيات في وضع يساعد على إيجاد ظروف عمل وتصميم حواجز ونظم إدارة الأداء التي تشجع العاملين على عمل المساهمات لكثيرة القيمة والسلوكية التي تحتاج إليها الوكالات لعامة لكي تكون ذات فعالية. إن سياسات شئون الموظفين ولما رسات ينبغي أن تؤدي إلى ترقية أو تحسّن ما يلي:

غياب محدود، أو حضور ومشاركة منظمة في مهام ونشاطات المنظمة وذلك من قبل الأعضاء، ويتم ذلك من خلال إيجاد ظروف عمل تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

- انخفاض في أعداد تاركي الخدمة من ذوي المهارة العالية وآخرين ممن يصعب إيجاد بديل لهم، وذلك بإشياء مكافآت مادية وغير مادية لإعراء الأفراد ومهارتهم القيمة، والمعرفة والخبرة للبقاء بالمنظمة.

- أداء جيد يعتمد عليه من قبل العاممين (هي أداء) متطلبات وظائفهم أو أعمالهم الفنية والاجتماعية

قوى عاملة ذات رغبة ثابتة وراسخة للقيام بما يتجاوز متطلبات وظائفهم أو أعمالهم الرسمية وذلك بالتعاون الشيط مع الآخرين وبالمساعدة في تقديم مصالح المنظمة، وتطويع طرق خلاقة لحل المشكلات والعمل للمحافظة على المهارات لحديثة لحيارة قدرات جديدة (Katz And Khan, 1978, P 403).

إن تحقيق هذه الأنماط لسلوكية والمحافظة عليها أمر صعب، وأن هذا الجهد في المحافظة يتطلب تصميم ودارة عمليات أو صفقات ذات فائدة متبادلة أو إحراء مقايضه بين المنظمة والعاممين بها.

### الموارد البشرية وعملية المساهمات الجاذبة Human Resource And Inducements Contributions Transaction

يستخدم المصطلح «صفقه أو عملية المساهمات الجاذبة المؤثرة» لتفسير تبادل قيم مستمره بين جميع لمنظمات وأعضائها (Simon, 1965, Pp110) وإن المصطلح «جاذبة» Inducement، وحافز Incentive يستخدمان غالباً بشكل مبادل في هذا المحتوى - أي يؤديان إلى نفس المعنى والفرض - وبحسب كلمات منظر المنظمات وليم سكوت (William G Scott) ينطبق المصطلح «حافز» على أي عنصر حادب، سواء كان مدياً أو غير مادي مما يدفع ويشجع، أو يرغم الشخص على أداء مهمة وتحقيق هدف (Scott, 1976, Pp 284-285) ومسأله رئيسيه تواجه الإدارة هي إذن، تحديد الحوافر المتوفرة للمنظمة التي تؤثر على الموظفين ليمدموا تلك لإسهامات التي تحتاج إليها للأداء الفعّال وذو الكفاءة.

ومن وجهة نظر الإدارة، فإن إيجاد مجموعة معاملات ناححة مع الموظفين تتطلب تفهماً للعناصر الجاذبة إيجاباً التي تسد حاجة الموظفين وتطلعاتهم، إن لبحوث المتعلقة

بالصلة بين العوامل المية والاجتماعية والنفسية في مكان العمل وأي مساهمة  
تصل بالمتغيرات مثل الروح المعنوية، الرضا لوظيفي، والإنتاجية. هذه لبحوث ولدت  
أو نتج عنها صورة معقدة جداً وغير متكاملة من الأفكار التي تميل للبساطة أو  
السداجه وإلى العمومية الرائدة حول الطبيعة البشرية، وكيف يتم ربطها باحتياجات  
المنظمة قد تم تميدها. لكنها لم تستبدل بأي حيز من عريضة ومقبولة ومؤكدة  
تحريراً إن المصطلح المريب سوف لا يأتي بأي شيء يماثل مجموعة المبادئ التي  
نوصح للمديرين الحكوميين كيف يتم تصميم وإدارة نظام عام وفعال لعوامل الحذب/  
الإثارة أو الحوافز بالمنظمات. وهذا لا يعني أنه لم يحدث تقدم في هذا الشأن إن  
المديرين الحكوميين في مجموعهم ذوو شفافية أكثر للأبعاد الاجتماعية والنفسية  
للتحصيل مقارنة بالاحيال الأولى التي كانت تعتمد بشكل هامط على نظم الأمر والتحكم  
والحوافز الاقتصادية.

وهناك مشكلة أخرى تتعلق بالافتراضات وهي وظيفة إدارة مورد البشرية والتي  
تقرن بالبيروقراطيين أي الموظفين الحكوميين. إن الأفكار الحديثة حول التحصيل  
في المنظمات تركز على نوحته الحوافز نحو ظروف أو أحوال معينة وإلى السمات  
الاجتماعية Social Psychological Traits النفسية لمجموعات صغيرة و الأفراد  
وعلى كل. فإن البيروقراطيين صُممت للتعامل مع الأفراد في مجموعات كبيرة أو فئات  
وأن تتعامل معهم في الغالب الأعم بطرق رسمية وبعيدة عن العواطف الشخصية إن  
المركزية والتمييز أو التوحيد هي المعايير القياسية تعتبر علامات مميزة «بيروقراطية  
وير» (Weberian Bureaucracy) وأنها كانت تماماً المدخل التي اتبعت لإدارة الحوافز  
بواسطة نظم شؤون الموظفين الحكومية. وهي الوظيفة التي في الأعم بطن في إطار أو  
وضع بيروقراطي (Bendix, 1962, P P 423-431).

وهي النوع من المديرين التمييزيين والمشرفين لديهم رقابة قليلة على تصميم  
والإدارة اليومية لخطط الحوافز وليس بالمستغرب، أن الكثير من الجدل الذي يجري  
اليوم حول نظم شؤون الموظفين التي تدار مركزياً يقوم على مبدأ أن الريادات ذات  
المعنى هي الإنتاجية تأتي فقط حين يكون لدى المشرهين، المدرة على إدارة الأداء  
بمصيل الحوافز وإدارتها بالنسبة للظروف والأفراد الذين ينبغي أن يعاملوا معهم.

### الحوافز الخارجية والداخلية Extrinsic And Intrinsic Incentives

حرى تقليدياً تقسيم جدول الحوافز المتوافرة من حيث الإمكانيات لدى المنظمات إلى

فثنس عموميتين هما حوافر خارجية Extrinsic وحوافر داخلية Intrinsic والحوافر الخارجية هي حوافر مادية ومكافآت نفسية تخرج عن إطار المنظمة نفسها فالراتب وظروف العمل والموائد أو المزايا الإضافية ما هي إلا أمثلة للمكافآت الخارجية المادية. والتشريف، والتكريم المهني Professional Honor، والتقدير هي مكافآت داخلية غير مادية إذ يمكن توظيفها أو اعتبارها حوافر. وإن معظم المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الحوافر المادية الخارجية.

أما الحوافر الداخلية، من الجانب الآخر، فهي المكافآت النفسانية للمرد والتي تنبع من أداء العمل نفسه والأشخاص، بمعنى آخر يحمررون داخلياً إذا فعلوا شيئاً من أجل حصولهم على الشعور بالكفاءة، وقيمة الذاتية، وتأكيد الذات، والوحدة أو التضامن مع العاملين من زملاء العمل، أو ببساطة شعورهم بالسعادة (من فعل الشيء). وهنا، فإن الشاهد المتوافر يطرح بشدة كثيراً من جهد الأفراد في وظائفهم مما يتصل بكيفية أنه ممتع ويتسم بالتحدي وأنه ذو معنى شخصي. وأن نشاطات مختلفة، تؤثر هي كيفية أداء لعمل، والاستقلالية في إيدئه، وتوجيه لدات هي أيضاً احتياجات مهمة للكثير من الموظفين (Vasu, Stewart And Garson, 1990, Pp 47-56).

ويتفاوت الأفراد فيما بينهم في هذه الاحتياجات، لكن النمط العام هو نحو الرضا الوظيفي ليكون عالياً بالنسبة للأعمال أو لوظائف التي توفر هذه الأنواع من المكافآت الداخلية إن محتوى الوظيفة، وتقنيات التشغيل، وعلاقات العمل جميعها مصادر هي على الأقل يمكن أن تكون عوامل جذب مهمة بالمنظمة وسنفي على المديرين الحكوميين وأخصائيي شؤون الموظفين أن يوجهوا انتباههم للصيق للتداعيات الاجتماعية والنفسية هي كيمية تصميم الوظائف وعلاقتها ببعض، وأثر أساليب الإشراف، ولحركية الجماعة (العمل كجماعة متناسقة) على اتجاهات وسلوك الموظفين وهي كلتا الحالتين الاتجاهات والسلوك بالإمكان إيجاد ظروف يمكن للأفراد من خلالها أن يكونوا أكثر انتاحية والتزاماً بمقاربة بما لو أن الإدارة حضرت انتباهها وجهودها في الحوافر الخارجية المادية وغير المادية.

### العضوية القائمة على الحوافر الفردية (للأفراد) Membership Based And Individualized Incentives

يمكن تقسيم الحوافر الخارجية والداخلية إلى نوعين اعتماداً على كيمية دارتها.

وبموجب أحد المداخل، فإن اختيار لمنظمه يكون ربط الحوافر بالعضوية هي وحدات وظيفية، وتصنيف الوظائف، والمستويات الهرمية، أو أي تجميع آخر للموظفين إن الأداء المرضي يعني أن الموظفين يمكن أن يحتفظوا بعضويتهم في الجماعة، وبالمقابل، سوف يتلقون المكافآت نفسها مثل جميع الموظفين الآخرين. ولأغراض ربط عوامل الجذب والإثارة بالمساهمة، أو المكافآت بالأداء، فإن الاهتمام يركز نحو التعرف على أولئك الذين وصلوا إلى مستوى الأداء المقبول، وتاريخياً هي «القطاع العام، كمثال، فإنه بالنسبة لأولئك لموظفين لديهم حصلوا على تقدير مُرَّص هي تفويج لأداء السنوي سوف يتقاضون نفس نسبة الريادة هي الراتب وبالمقابل، فإن طريقة أخرى لهيكلة عمليات الجذب أو الإثارة للمساهمين هو ربط المكافآت مباشرة بأداء الفرد العامل لوظيفته أو إنتاجه، فالمكافآت مثل الزيادات هي الراتب، والعمولات (العلاوات الشيعية) والترفقات، والتكريم الشرفي جميعها حصصت على أساس الاختلافات في الإنتاجية بين الأفراد مثلاً، كل شخص في مجموعة عمل أو فئة وظيفية مثل مجموعة السكرتارية يتلقى الحافز المادي حسب النقاط التي حصل عليها بموجب مقاييس الأداء».

إن الأداء المرضي يعني أن الموظفين يمكن أن يحتفظوا بعضويتهم في الجماعة (التي يعملون معها)، وبالمقابل، سوف يتلقون نفس المكافآت مثل جميع الأعضاء الآخرين. ولأغراض ربط لعوامل المؤثره إيجاباً بالمساهمات أو مكافآت الأداء، فإن اهتمام المنظمة ينصب على التعرف على أولئك الذين استوفوا معيار الأداء المقبول. وتاريخياً بالقطاع العام، كمثال، إن أولئك الذين حصلوا على تقدير «مُرَّص» في تقييم الأداء لسنوي، يتقاضون نفس نسبة الزيادات هي الراتب.

وبالمقابل، فإن طريقه أخرى لتصميم صممات أو معاملات المساهمات الجادة أو كليهما هي ربط مكافآتها مباشرة بعمل الفرد العامل من حيث الأداء أو الإنتاجية. إن المكافآت مثل زيادات في الراتب، والحوافز (العلاوات التشيعية)، وترفقات، وتقديرات التكريم تخصص على أساس التفاوت في الإنتاجية بين الأفراد، مثلاً، كل شخص في مجموعه عمل أو فئة وظيفية (مجموعة السكرتارية أو موظفي التمريض) يتم الدفع لهم بحسب ما حققوه من نقاط التي توضع على أساس مقاييس معينه للأداء. وإن النظم التي تقدم على العضوية لا تزال هي النوع السائد في القطاع العام، لكن حالياً يوحد شعور واسع الانتشار مؤداه أنه في أفضل الأحوال فإنهم - أي القطاع العام - يشعرون متوسطي الأداء هي حين لا يسحبهم حوافز إيجابية لأداء عمل هو فوق المتوسط أو أعلى من حيث الكمية والنوعية

وأصبح أن العوامل الحاذقة القائمة على العضوية تُعدّ آليات ناجحة تماماً لترقية الأداء فوق المتوسط من قبل الأفراد على كل. فإن المدّمين يمكن أن يكونوا قادرين لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية الإجمالية وذلك بوضع معايير عالية لتحقيق والمحافظة على العضوية في مجموعة العمال، أو المنظمة أو الفئة الوطنية. وهناك شواهد تكشف أنه تحت ظروف المشاركة في الأرباح Gainsharing أو مكافآت أداء المجموعة يمكن أن ترهق الاتجبية، وتريد من الرضا الوظيفي (Miami Dade Country, 2005) ولأن المنظمات بادرأ ما تكون مجموعة من الافراد المتنافسين، يعتمدون كبدل على الأداء دي الجودة العالية بواسطة مجموعات مترسطة، فإن لعوامل المؤثرة إيجاباً القائمة على العضوية قد تكون هي الأكثر ملائمة (Gilbert And Nelson, 1989, Siegel, 1994).

وبرغم ذلك فإن إضافة «الحوافز القائمة على العضوية» إلى «الحوافز الفردية» الآن أصبحت ذات دعم كبير هي القطاع العام. وبرغم أن حلّ الانسداد كان منصّباً على «الراتب للأداء» Pay For Performance أو «راتب الحدارة» Merit Pay، فإنه يوجد عوامل حادثة أو مؤثره فردية أخرى (انظر الفصل (٦) السادس)، ويتضمن ذلك منح أوقات راحة أي بدون عمل Time Off، وفرصاً للتعليم وإحاروات دراسية، وراتباً عن عدم استخدام الإحارة المرضية، والتكريم والإشادة والتقدير، ومنحاً نقدية بطير مقترحات تخفض من التكلفة. وفي مجال «راتب الحدارة» فإن هناك اهتماماً حديثاً باستخدام الزيادات دخل المرتبه لتصبح مكافآت للأداء فوق المتوسط وأيضاً الأداء لتمييز بدلاً من الممارسة العادية حالياً بمنح هذه الزيادات للعاملين الذين يحسمون تقديرات بدرجة مرضى. وأما الحكومة الفدرالية وكثير من المحليات ونحو نصف الولايات تستخدم نوعاً ما من «راتب الحدارة»، و«الراتب للأداء» أو «نظام البوبص (العلّوة استشجيعية)» برغم أن الشواهد تشير إلى أن أثر هذه النظم محدود تماماً (U S General, 605-Selden, Ineraham, And Jacobson, 2001, Pp 604 Accounting Office, 2003).

### هيكلة بناء العلاقة بين العوامل المؤثرة والمساهمات The Relationship Between Inducements And Contribution

بالرغم من المثل القائل «الموظف السعيد هو موظف منتج» A Happy Employee Is Aproductive Employee لا أن هناك دليلاً بسيطاً يستنتج منه أن لاسنجابة

بسيطة للاحتياجات لمادته والاجتماعية والنفسية للأفراد سوف تجعلهم بطريقة ما يعمرون سعد أو أنهم يكونون أكثر إيجابية. وهي الواقع، فإن كمًا هائلًا من البحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي لا يدعم فكرة أن الرضا الوظيفي يحدث جهداً أعظم أو أداء أفضل. ولا يوجد في الواقع، أي سبب منطقي لماذا يكون ذلك وكما أن ذلك سيكون ومبتسّل (١٩٧٦) بقولهما: «لا يوجد سبب للاعتقاد أن حسب الوظيفة/العمل سوف يدفع المرء لمستويات أعلى من الجهد. إن الأفراد يميلون للوصائف أو العمل لأسباب عدة (ظروف العمل الحميمة والصداقة، الإشراف وهكذا) وقد يجدون جميع هذه الأشياء يمكن الحصول عليها دون جهد إضافي. وحقاً، إن هذا هو الحل في كثير من المنظمات. إنها حقيقة أن بعض المكافآت قد يتم فقدانها مثل البنوص (العلاوة التشجيعية) أو الترقية، لكن في حالات كثيرة هذه الحوافز ليست بالأهمية القصوى. فالحوافز الأخرى غير مرتبطة تماماً بالجهد، وينبغي ألا تكون مفاحات، إن الرضا الوظيفي إجمالاً، يرتبط قليلاً بالإنتاج (ص ١٥٩)».

ومن منظور المنظمة فإن المشكلة تكمن في التعرف على، وإدارة عوامل الإثارة بطريقة مصممة لتحفيز المساهمات التي تؤدي إلى المستويات المرعوب فيها من أداء المنظمة. تقرير (U.S. General Accounting Office, 2003).

### نظرية التوقعات Expectancy Theory

إن أحد المداحل لحل هذه المشكلة تعرضه نظرية التوقعات للحوافز وحسب هذه النظرية، فإن مستوى جهد الأفراد الذي يوجهونه في سلوك أو مهمة ما يتصل بثلاثة عوامل، العدمس لأول هو التوقعات Expectancy، أو مدى ما يعتقد الشخص أن سلوكاً معيناً و محرجات معينة يمكن حدوثها، مثلاً الوصول للعمل في الوقت المحدد أو إيجار المشروع والثاني المنفعة Instrumentality أو الدرجة التي ينظر إليها إلى السلوك المعني لكي ينتج عنه محرجات محددة للفرد، مثل الحصول على زيادة في الراتب أو الترقية والثالث، هو النكافؤ (Valence) وهو القيمة السببة أو الأهمية التي تعطى لتلك محرجات من منظور الشخص. وبإستخدام الحصول للعمل في الوقت المحدد كمثال يعتمد على (١) عفاً إذا كان أو لم يكن الشخص يعتقد حقاً أنه بالامكان فعل ذلك، باهتراض الصروف التي يواجهها (٢) الدرجة التي يكون فيها الشخص ذا هناعة بعامل الجهد أو الإثارة الذي تقدمه المنظمة، مثل توضع رسة في الراتب وكونه مرهوناً بالوصول إلى العمل في

الميعاد المحدد (٢) القيمة النسبية التي يوضع لعامل الحذب داته (Gortner, Mahler, 1997, Pp 281-285).

إن نظرية التوقعات تقوم على فرصة أن العلاقة بين هذه المتغيرات مصاعمة الأمر الذي يسير أن الثلاثة جميعاً يجب أن يواحدوا على مستويات عالية نسبياً لكي تكون درجة التحفيز عالية.

وتتعرض نظرية التوقعات أن الأفراد لديهم حاجات هم يريدون إشباعها، و بهم قدرون على حساب التوقعات بعقلانية وبفائدة وأنهم سوف يتصرفون بموجب ذلك والادارة، بالمقابل، يجب أن تعرف ما هي المكافآت التي يصنع العمال لها قيمة وأنه يمدورهم أن يصنعوا الشروط التي بموجبها (١) يكون للمال مستوى عالٍ من التوقعات، بمعنى أنهم يعتقدون بهم متى ما قامو بحهد فإنهم مقدورهم الأداء جيداً (٢) الربط بين أداء العمل/ لوظيفة والمكافآت التي تحدها المنظمة واضحة ويمكن لتنبؤ بها في إدرتها (٣) وإن المكافآت الممنوحة يحدها الموظفون ذات قيمة، وتمشياً مع المثال حول الحصول للعمل في الموعد، فإنه إذا كانت إتاحة المخدم الحكومي تعانى سبب أن كثيراً من الموظفين يصلون في العادة بعد دقائق قليلة من بداية العمل اليومي فإن نظرية التوقعات بطرح الإحراء انشالي الذي من شأنه أن يكون فصل من لعقوبة التي هي نظام حوافز إيجابية تمنى بربادة جهد العاملين لكونوا في العمل في الموعد المحدد وأحد العوامل هي أنه يجب النظر إلى المدى الذي هم يعتقدون أنه بالإمكان الوصول إلى مكان العمل روتينياً في الموعد المحدد (التوقعات) قد تكون هناك أسباب حول لماذا يتأخر في الغالب الأفراد في حين قد تكون المنظمة قادرة على معالجة ذلك مثل عدم كفاية المواصلات العامة أو النقص في التسهيلات المتوفرة لرعايه الأطلمال وإيه متى كانت التوقعات عالية، فإن الإدارة في موقف لاتحاد الخطوات التالية، وهي خطوة الحوافز التي تربط محررات معرية بالسلوك الذي نرغب فيه، وهو الوصول لعمل في الموعد المحدد، بالإضافة إلى منح مكافآت ذات قيمة وعادلة من حيث الكافؤ وذلك من منظور العاملين (Valence)، وإيه يجب إدارة الخطوة بأسلوب ثابت ويمكن التنبؤ به بدرجة عالية من قبل المشرفين (من حيث المنفعة والمائدة) Instrumentality

ولنظرية التوقعات بعض المحددات اعملية فهي تطالب الإدارة لتسحوذ على كمية كبيرة من المعلومات عن الأفراد واتحاهاتهم وأحوالهم وتمصي (لنظرية) أيضاً على أساس الاقراض أن كل شخص يقوم بأجرء حسابات عقلانية شبه اقتصادية قبل اختياره لطريقة عمل معينة، ون النقد يقترحون أن نظرية التوقعات رجعية جداً

تعود للمرحوم التاسع عشر لرحل الاقتصاد المثالي (لكن) لموظفين لا يمكن أن يكونوا  
دوو معرفة عن السائح كما يفترض السمودج» (Stewart And Garson, 1983 P33).  
وبرغم ذلك فإن نظرية التوقعات تقدم فعلاً إرشادات تؤدي إلى التفكير حول بناء  
وإدارة علاقات بين الإغراءات والمساهمات.

أولاً تركز نظرية التوقعات على أهمية وصوح الإتصال بالموظفين حول الروابط [أو  
الصلة] بين أداء الوظيفة و المكافآت ثابتاً. أن ذلك يذكر صناع السياسة والمشرعين أنه  
يجب إدارة نظم شؤون الموظفين بأسلوب يوطد بقوة هذه الروابط في أعين الموظفين.  
ثالثاً، أن ذلك يجعل الإدارة يدرك أنه يسعى أن تقوم بجهد بممارات عامة بتفهم  
على الأقل ذلك الاختلاف بين مجموعات هئات الموظفين كل هيماء يولوه من أهميه  
للمكافآت لمادية وغير المادية المحددة. إن مثل هذه المعلومات ضرورية إذا كان من اللازم  
وصع إستراتيجية معقولة تكون متوارية تماماً مع قيم واحتياجات الموظفين رابعاً، إن  
نظرية التوقعات تلقي الضوء [على أهمية] الأدوار والإدراك والمقدرة الموضوعية هي  
جهد وأداء الموظفين ومن حيث الإدراك، فإن المقدرة عامس هي التوقعات بمعنى،  
هل يعتقد الشخص - هو أو هي - أن لديه المصدرة على الأداء؟ وأن المقدرة من  
منظور موضوعي تصنع حدوداً حيث ليس هناك قدر محدد من الجهد سوف يؤدي  
إلى الأداء إذا كانت المقدرة ذاتها فعلاً غير موجودة أو أنه لا يمكن تطويرها وكما  
اكتشف رياضيون محترفون طموحون أن هناك عوامل ذات قدر متساو من الأهمية  
في المقدرة هي عوامل قبية بالإضافة إلى موارد أخرى توفرها المنظمة للقوة العاملة  
لديها. وليس مهماً مصدر الجهد الذي بذلوه، فإن هيكلة النحاربين في استخدام  
المشعر البدوية ليس من المحتمل أن يؤديوا إلى ذات الإسهامية كما لو أنهم استخدموا  
المناشير الكهربائية.

وإنه من الممكن تحسين المقدرة الموضوعية لقاعدة أو مجموع الموارد البشرية  
بالمظمة، إضافة إلى زيادة الجهد الذي بذلوه وإن بعض النشاطات من هذا النوع  
وذاات الصلة بشؤون الموظفين، تتضمن برامج استثمارات في الاستقطاب للتوظيف،  
ورفع مفاهيم الاحتيار والبرقيات وجعل التدريب متوافراً وكذلك تتضمن فرصاً [أو  
إمكانيات] أخرى لتطوير الموظفين، وتصميم الوظائف والمسارات الوظيفية لتحصل  
على فوائد أفضل من اهتمامات ومقدرات العاملين. إن الاستثمار في وسائل التقنية  
المعاونة (مثل الحاسب الآلي، ومعالجة الكلمات، و دواب الاتصالات والماكينات الآلية)

والمدرّب ذي الصلة يؤدي غالباً إلى رفع الإنتاجية على مستوى الفرد وِصاً على مستوى المنظمة.

خامساً، تلقى بطرّة التوقعات الصوء بكثافة على إحساس لعاملين كما تؤدي أيضاً إلى إحداث التكافؤ (المساواة) والعدالة لفعلية في توزيع المكافآت. وإذا لم يعقد أو يشعر الموظفون أن المكافآت تمنح هملاً للأداء على أساس معياري دقيق وغير متحيز، فإن ذلك سوف يؤدي إلى حدوث شلل في حظه لحواهر. وإن المشرّهي مسئولون إلى حد بعيد عن إدارة حطة الحواهر ويجب أن يكونوا مقتدرين على تنفيذ الحطة بكفاءة وبدون تحير. وعملياً، فإن التكافؤ والعدالة يعتمدان على عادات الأداء والمعايير المحددة وداب الوضوح، وعلى وجود أدوات وإجراءات تقويم الأداء المقبولة والتي يوثق بها.

### إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأخصائيو شئون الموظفين Strategic Human Resources Management And The Personnel Specialist

يتطلب منظور إدارة الموارد البشرية قبل كل شيء أن يتولى أخصائيو شئون الموظفين مهمة التطور التنظيمية ودات التوجه نحو الأداء. وأهم باطرد مطالبون أن نكون لديهم المهارات التحليلية واحتياجات إدارة المعلومات لكوين ونفيذ إستراتيجيات ر س المال البشري الذي يتجاوز الحدود لرسمية لمنظمتهم. إن أخصائيي شئون الموظفين يمكن أن يقدموا إسهامات حيوية هي أربعة محالات من النشاط الذي يؤدي إلى استغلال أفضل للموارد البشرية. ينبغي أن يكون أخصائيو شئون لموظفين على استعداد ل

المساعدة في تصميم، وإداره، وتسم خطط الحواهر التي تعكس المعرفة الحالية لتحفيز الإنسان والسلوك داخل المنظمات.

القيام بدور مهم في تصميم النظم لاستقطاب واختار ووضع الموظفين الذين هم أكثر احتمالاً للاستجابة الإيجابية لسلسلة عوامل الحذب التي بإمكان المنظمة توفيرها.

أخذ الريادة في تطوير طرق التوجيه، والتحكم في مرثيات واتجاهات لموظفين، فالإدارة بحاجة إلى معلومات دقيقة وهي توفيرها المناسب حول كيف يشعر العاملون حيال وظائفيهم، والمشرّفين عليهم، وزملاء العمل، وظروف العمل، وسياسات وممارسات شئون الموظفين.

القيام بدور تحليلي أو في جانب التقييم هبهم يجرون تقييمات صارمه حول برامج

إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مما في ذلك تلك البرامج التي تتصل بالحوافز وتدريب وتطوير الموظفين، وتقييم الأداء. إن التقييمات الجيدة ضرورية لتوفير أساس صلب للابتكارات المصممة لتحسين الأداء.

وقد وحد ستيفن هير (Steven Hays) (١٩٨٩) أن الموضوع لمركزي في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة أنه يجب على مكتب شؤون الموظفين أن يكون أكثر التصاقاً واندماجاً مع الإدارة التمهيدية (ص ١١٥). وإن أخصائيي شؤون الموظفين في البيئة الحالية بحاجة أن يكون لديهم المنظور والخبرة، ونفس المستوى من الأهمية أن يكون لديهم المنظور من منطلق مفهوم المنظمة للدعم الشط لجهود المديرين الحكوميين لتسهيل الأداء والإنتاجية على كل مستويات

إن التركيز المعاصر على لمقدرة الإدارة وتحقيق أهداف التنظيم وعاباته لا يعني وضع قيم أخرى جانباً أو أن يتم تجاهلها. وبالنسبة لشؤون الموظفين، الحكومة فإن المساهمة الشطة للسياسات والممارسات التي تؤدي إلى تصعيد أداء المنظمة هدف حواري، لكن ليس هو ولا يمكن أن يكون الهدف الوحيد. ولقيم الأخرى ذات أهمية، وكما لاحظ بكنان وميلسبون (١٩٧٩) (Buchanan And Millstone) فإنه توجد معوقات هيكلية عديدة بأخلاقيات ديمقراطية، ويمكن توأدها هي أي نظام لشؤون الموظفين، وأن «أي» من هذه الأدوات الهيكلية لحماية حقوق لمرد قدرة على التشويش أو إحداث بباطل في عمليات إمبرامح وذلك على حساب الحصول على أولوية الاهتمام «للمحماية المتساوية»، أو إجراءات عمسية حقوق الأفراد المواطنين (ص ٢٧٣-٢٧٤) وبمعنى آخر، فإن القيم التي تعزز عمليات نظم شؤون الموظفين الحكومية تتضمن أكثر من عملية استخدام الأفراد كأدوات لكفاءة المنظمة وتحقيق الأهداف. إن حماية كرامة الأفراد وتأكيد حقوقهم القانونية والدستورية، ويجاد علاقة استخدام حيدة وعادلة هي أيضاً قيم مهمة يجب تحقيقها (انظر لمصول ٢ و ٩ و ١) (الثاني والتاسع والعاشر).

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions

١. لماذا يردد لافراد العمل بالقطاع العام إذا ما كان بمقدورهم الحصول على راتب أعلى في حالة إذا ما عملوا في قطاع إدارة الأعمال الخاص؟
٢. ماذا بإمكان المخدمين الحكوميين أن يفعلوه لجعل العمل بالحكومة أكثر جتداً لخريجي الكليات؟

- ٢ - هل تفصل العمل لدى صاحب عمل يقدم حواجز للأداء بمنح للمجموعات أو على أساس مشاركتهم في المكاسب؟ ثم تفصل العمل مع محكم لديه خطة بمنح الحوافز على أساس (كل موظف بإنجازه الشخصي) ولماذا هذا التفصيل؟
- ٤ - ماذا يمكن للمحدمين الحكوميين عمله لتحسين توقعاتهم والنخطيط (تحسباً) لأحوال سوق العمل؟
- ٥ - في أي مجالات الأعمال والبرنامح يمكن للحكومات المحلية أن تطور اتفاقيات تعاون للمشاركة في معييات (تسهيلات) تدريب الموظفين وموارد أخرى؟

## المراجع References

- Barrett, Katherine, And Richard Greene (Eds.) (2005). «Grading The States: A Report Card On Government Performance.» *Governing* (February) Pp 24-95
- Bendix, Rinehard (1962) *Max Weber: An Intellectual Portrait* (New York: Anchor Books)
- Bryson, Johan M. (1996) *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass)
- Buchanan, Bruce, And Jeff Millstone (1979) «Public Organizations: A Value-Conflict View.» *International Journal Of Public Administration* Vol. No 3, Pp 261-305
- Condrey, Stephen L. (2002) «Reinventing State Civil Service Systems: The Georgia Experience.» *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 22, No. 2 (Summer), Pp 114-124
- Gilbert, G. Ronald, And Ardel E. Nelson. (1989) «The Pacer Share Demonstration Project: Implications For Organizational Management And Performance Evaluation.» *Public Personnel Management* Vol. 18 No. 2 (Summer), Pp 209-225
- Gortner, Harold F., Julianne Mahler, And Jeanne Bell Nicholson (1997) *Organization Theory: A Public Perspective*, 2<sup>nd</sup> Ed (New York: Hurcourt Brace)
- Hays, Steven (1989) «Environmental Change And The Personnel Function: A Review Of The Research.» *Public Personnel Management*, Vol. 18 No. 2 (Summer), Pp 110-126
- \_\_\_\_\_. (2004) «Trends And Best Practices In State And Local Human Resource Management: Lessons To Be Learned?» *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 3 (September), Pp. 256-275.
- Jorgensen, Lorna, Kelli Fairless, And David W. Patton (1996) «Underground Merit Systems And The Balance Between Service And Compliance.» *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 16, No. 2 (Spring), Pp. 5-20.
- Karz, Daniel, And Robert Kahn (1978) *The Social Psychology Of Organizations* 2<sup>nd</sup> Ed (New York: Wiley)
- Light, Paul C. (2003) *House Congressional Testimony On Civil Service And National Security Committee On House Government Reform, Subcommittee On National Security Veterans Affairs And International Relations*, Washington, Dc (April 6)
- Miami Dade County (2005) «Performance Improvement Gainsharing.» Accessed [Http://www.miamidade.gov/Op/Gainsharing.asp](http://www.miamidade.gov/Op/Gainsharing.asp) (May)
- Moynihan, Donald P. (2004) «Protection Versus Flexibility: The Civil Service Reform Act, Competing Administrative Doctrines, And The Roots Of Contemporary Public Management Debate.» *Journal Of Policy History* Vol. 16 No. 1 (January), Pp 1-33

Moynihan, Donald P. (2005). "Homeland Security And The U.S. Public Management Policy Agenda" *Governance*, Vol. 18, No. 2 (April), Pp. 171-196

Ospina, Sonia (1997). "When Managers Don't Plan: Consequences Of Nonstrategic Public Personnel Management" *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 12, No. 2 (January-April), Pp. 52-67.

Report Of The National Performance Review (1993). "Creating A Government That Works Better & Costs Less" (Washington, Dc: U.S. Government Printing Office)

Scott, William G. (1967). *Organization Theory: A Behavioral Analysis For Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin)

Scott, William G. And T. R. Mitchell (1976). *Organization Theory: A Structural And Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin)

Selden, Sally Coleman, Patricia W. Ingraham, And Willow Jacobson (2001). "Human Resource Practices In State Government: Findings From A National Survey." *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 5 (September-October), Pp. 598-607

Siegel, Gilbert B. (1994). "Three Federal Demonstration Projects: Using Monetary Performance Awards" *Public Personnel Management*, Vol. 23, No. 1 (Spring), Pp. 153-164

Simon, Herbert A. (1965). *Administrative Behavior*, 2nd Ed. (New York: Free Press)

Stewart, Debra W. And G. David Garson (1983). *Organizational Behavior And Public Management* (New York: Marcel Dekker)

Thompson, James D. (1967). *Organizations In Action* (New York, McGraw-Hill)

U.S. Environmental Protection Agency (2003). "2003-2008 Strategic Plan: Directions For The Future" Washington, Dc: U.S. Environmental Protection Agency (September 30)

U.S. General Accounting Office (2002). *Human Capital: Effective Use Of Flexibilities Can Assist Agencies In Managing Their Workforces*, Gao-03-2, Washington Dc (December 6)

U.S. General Accounting Office (2003). *Results-Oriented Cultures: Creating A Clear Linkage Between Individual Performance And Organizational Success*, Gao-03-488, Washington, Dc (March 14).

U.S. Office Of Personnel Management (2005a). "Human Capital Standards" Washington, Dc: U.S. Office Of Personnel Management. Accessed <http://apps.opm.gov/humancapital/standards/index.cfm>

\_\_\_\_\_. (2005b). "Human Resource Flexibilities" Washington, Dc: U.S. Office Of Personnel Management. Accessed <http://www.opm.gov/account/omsoe/hrflex/index.htm>

2005c) "Federal Executive Institute & Management Development Centers" Washington, Dc U.S. Office Of Personnel Management Accessed [Http://www.leadership.opm.gov/fei/cfm](http://www.leadership.opm.gov/fei/cfm)

Vaara, Michael L. Debra W. Stewart And G. David Garson (1990) Organizational Behavior And Public Management 2<sup>nd</sup> Ed (New York: Marcel Dekker)

Walton, Richard E., And Robert B. McKersie (1965) A Behavioral Theory Of Labor Negotiations (New York: McGraw-Hill).

Wechsler, BartOn (1994) "Reinventing Florida's Civil Service System: The Failure Of Reform." Review Of Public Personnel Administration, Vol. 14, No. 2 (Spring), Pp. 64-76

Woodward, Colleen A., 2005 "Merit By Any Other Name-Retraining The Civil Service First Principle." Public Administration Review, Vol. 65, No. 1 (January/February) Pp. 109-115.

Yuchtman, Ephraim, And Stanley Seashore (1967), "A Systems Resource Approach To Organizational Effectiveness." American Sociological Review, Vol. 32, No. 2 (December), Pp. 891-903.

### قراءات مقترحة Suggested Readings

Barnard, Chester I. (1938). The Functions Of The Executive (Cambridge, Ma: Harvard University Press)

Do value, John D. (1989) The Privatization Decision: Public Ends, Private Means (New York: Basic Books).

Lawler, Edward F. 11-1994) Motivation In Work Organizations (San Francisco: Jossey-Bass).

Perry, James L. (1996) Handbook Of Public Administration, 2<sup>nd</sup> Ed (San Francisco: Jossey-Bass)

Vroom, Victor H. (1964). Work And Motivation (New York: Wiley)

Walton Mary (1986) The Deming Method (New York: Praeger)

Peters, Guy, And Jon Pierre (Eds.) (2003) Handbook Of Public Administration (Thousand Oaks, Ca: Sage)

**الفصل الرابع**  
**الاستقطاب والاختيار**

**Recruitment And Selection**



لكي تكون الوكالة فعالة نحو الافراد الذين هم مؤهلون جيداً للخدمة ومتجاوبون لحواجز المتواضعة وقادرون على تطوير مهارات وقدرات جديدة يجب أن يكون برنامجها في الموارد البشرية قادراً على تعرف هؤلاء واستقطابهم والحصول عليهم. ويعتمد النجاح في حيازة الموارد البشرية التي توجد لها حاجة والمحافظة عليها بالخدمة على عوامل كثيرة، بعضها قد يكون خارج تحكم المديرين الحكوميين. إن عدم كفاية الرواتب والمميزات، وظروف العمل المتدهورة، وكرهية، لجمهور قد كان لها الأثر في جعل الموظفين بالخدمة العامة غير جاذبة لكثير من المتقدمين المحتملين اليوم. خصوصاً أولئك من ذوي المهارات ذات الطلب العالي. إن كثيراً ممن هم أفضل وأكثر دكاء من حرجي التعليم العالي بالولايات المتحدة يتطلعون إلى القطاع الخاص لوظائف رواتبها جيدة وقدر لهم مستقبلاً وظيفياً ذا سمعة عالية، وهكذا فإن لقطاع العام يبدأ المنافسة بانكسار أو بوضع غير مريح. إن اقتصاداً في توسع، حيث الوظائف تتوافر بقدر كبير في القطاع الخاص، فإن ذلك يجعل الاستقطاب لسوطين أكثر صعوبة. ولكن هذه ليست كل الأسباب التي تجعل المخدمين الحكوميين يواجهون مشكله في جذب موظفين مؤهلين.

ومن الناحية التاريخية، فإن مديري شؤون الموظفين في نطاق نظم الجدارة التقليدية لم يستثمروا بثقل في جهود صادقة للاستقطاب إلا في حالة أنهم يفعلون ذلك عن طريق وكالات خارجية، مثل المحاكم الفيدرالية. واكتفى المديرون غالباً بالوضع السلبي وهو مدخل «اسرر الإعلان واستظر» وذلك للء التواضع والوظائف الجديدة. لقد وصفت القوانين والقواعد وعمليات إلى حد كبير لمنع التوظيف على نظام المحسوبية، والتمييز، وقد كان معوقين ومجسدين ودوي سمعة سيئة. وهكذا فقد تم سبغ المخدمين ذوي التأهيل العالي من جراء هذه النظم (المحسوبية والتمييز). والتعقيدات والتأخير الملام لها أو أنهم لم يقدموا أي المؤهليون - أصلاً. وبالمقابل، فإن المديرين الحكوميين أصيبوا بالإحباط لعدم استطاعتهم الحصول على الموارد البشرية التي هم بحاجة إليها وفي لوف المناسب وبأسلوب الكفاء

وتواجه الآن إدارة شؤون الموظفين الحكوميه مهمه رئيسيه هي تطوير أساليب وعمليات الاستقطاب والاختيار التي من شأنها: (١) اتحاد وجهه نظر الإدارة في الاعتبار من حيث تقديم دعم شخص للجهود المؤدية إلى حيازة، وتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاج إليها الحكومة (٢) والتي تتطابق مع مبدأ الجدارة والمعايير التي تحدد بموجب قانون فرص العمل المتكافئة الحالي (EEO) وقانون

وسياسة عدم التمييز (بين المتقدمين) وعلى المستوى الفيدرالي، كمثال فإن قانون إصلاح الخدمة المدنية لعام ١٩٧٨ (Csera) «يطالب أن يكون الاستقطاب للتوظيف من بين الأفراد المؤهّلين الذين يَحِثُّون من مصادر مناسبة هي محاولة لتحقيق قوى عاملة من جميع قطاعات المجتمع وأن يتم بقرار الاختيار و تقدم فقط على أساس المدة السنية والمعرفة والمهارات، وذلك بعد إجراء مفاوضات عادلة ومفتوحة تؤكد أن جميع المتقدمين حصلوا على فرصة متساوية».

وعلى الرغم من كون لغة قانون إصلاح الخدمة المدنية تنص على أن عملية الاستقطاب الوطني والاختيار ذات خطوات مبردة ودقيقة، إلا أنها هي نواقح غير منفصلة إن الاستقطاب للخدمة في القطاع العام عادة يشير إلى جهود تشجيع الأفراد للتقدم للتوظيف في الوظائف المتواصلة. ويشير الاختيار إلى هار التوظيف، على أساس الحدرة التي يبرهن عليها المتقدم أو المتقدمون وكما أشارت لجنة فولكر (Volcker Commission) إلى أن الإجراءات المعقدة والبطء في الاختيار، يهدم جهود الاستقطاب بسبب أن المتقدمين المحتمل توظيفهم «يرون الحصول على وظيفة حكومية مثل بمرير في الإحباط» وفي الجانب الآخر من العملة أن الاستقطاب غير الفعال قد بترك المحدم في الوضغ الذي ينبغي أن يحار من كشف الأشخاص غير المؤهّلين الذي ليس به متقدمون مؤهلون بالقدر الكافى. وقد سقى الوظائف المهمة مفتوحة لفترة طويلة. وتقرر برنامج الاستقطاب الضعيفة رصيدة من المتقدمين يقل فيهم تمثيل النساء والأقليات، وهذه النتيجة تحمل من الصعب حداث تحقيق أهداف التأثير أو العمل أو الشاطئ الإيجابى أو بمعنى وسع، إقناع هذه المجموعات (النساء والأقليات) أن المساواة في فرص العمل هي في الحقيقة ذات اهتمام جدي من قبل المحدم

وقد حددت وكالة شؤون الموظفين المركزية في ولاية جورجيا في إرشاداتها لوكالات الولاية والمعروفة بنظام لحدارة لولاية جورجيا، حددت الاعتبارات المهمة التالية عند تصميم برنامج الاستقطاب المقال [للتوظيف]:

- ينبغي أن يسمح البرنامج للمقدمين تحديد مصادر الاستقطاب، مثل الجامعات والمدارس الفنية، لتي من المحتمل حداث أن توفر المتقدمين [للوطناء]، بقدر كافٍ من المهارات والقدرات الضرورية.

ينبغي أن تمول ويوفر لها الموظفون بالمستويات المطلوبة للقيام بجهود نشط في الاستقطاب

وبالإضافة إلى سد الاحتياجات قصيرة الأجل، لحاجة المباشرة فإن البرنامج ينبغي أن يصمم لسد احتياجات المدى البعيد بالحصول على الموظفين في مستوى الدخل والذين سيكونون لاحقاً قادرين على التقدم [والترقى] وشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر

يجب أن ينظر إلى الاستقطاب على أنه خطوة ابتدائية في عملية الاختيار، ولذلك يجب التأكد من المشي مع القوانين والإرشادات المبدئية والولائية الخاصة بالمعدلة والوصوح (والحلو من العيوب)، وتكافؤ الفرص، واستئصال من الإمكانيات ذات الأثر العكسي على المجموعات التي يحميها القانون.

- وينبغي أن يكون البرنامج ملماً لتطلعات الجمهور من حيث إن جميع مراحل عملية التوظيف ستكون حالية من العيوب بمعنى أن الجدارة وفرص الاستخدام المتساوية هما القيم الأساسية التي توجه تلك العملية أي [عملية التوظيف] (Georgia Ment System, 1997, Pp 1-2)

### الاستقطاب، جذب متقدمين مؤهلين والحصول عليهم: Recruitment: Finding And Attracting Qualified Applicants

جرت العادة أن يتقرب العاملون بالحكومة في كثير من الأقطار مكانة وسمعة اجتماعية عالية والمرشحون ذوو التأهيل العالي غالباً بقلوب راساً أقل مما قد يحصلون عليه في القطاع الخاص بسبب المكانة والسلطة المصاحبة لمستقبل الوظائف بالخدمة العامة. وهكذا فإن الاتجاهاات العامة والقيم الاجتماعية تسمح للحكومة بالانتقاء والاختيار من بين رصيد المرشحين الذي يوفره الأفراد الأكثر موهبة وافضل تعليماً مما يقدمه المجتمع. ومن الاستثناء النادر، أن هذا لم يكن الحال بالولايات المتحدة، وأن المخدمين الحكوميين على كل المستويات عليهم الصراع للتعلم على رغبة عارمة لوضع قيمة عالية للمستقبل الوظيفي في لقطاع الخاص على المستقبل الوظيفي بالقطاع العام. وإن تفكيراً حديثاً حول الاستقطاب بالولايات المتحدة قد ركز فيه القطاع العام على ثلاثة مداخل للتعلم أو على الأقل للتعويض، على صعوبات تواجه الحكومة في مجال الاستقطاب للتوظيف. ويصمم المدخل الأول الاستمادة من إمكانية الحكومة للمنافسة مع القطاع الخاص بالنسبة للأقليات والنساء. ويركز المدخل الثاني على تحفيز اعتمادية المخدم الحكومي على الموارد البشرية الخارجية بالرفع المتواصل لمهارات الموظفين الذين على رأس العمل ليتمكنوا من مواجأة المتطلبات المتغيرة أو

الحديدة. ويتضمن هذا المدخل الالتزام باستثمارات ملموسة في التدريب وبرامج أخرى في تطوير الموارد البشرية (Hudson Institute, 1988, Pp 38-41) والمدخل الثالث يتكون من مبادرات صممت لتحسين صورة الخدمة العامة كمحذم ولجعل القطاع العام منافساً اقتصادياً ففالأأ عبر قطاعات معينة حرجة في سوق العمل ولا سيما الحرف الفنية والمهنية (National Academy Of Public Administration, 1987) وفي جميع الأحوال فإن أي خطة للاستقطاب ينبغي:

- أن تحدد بوضوح من هو المسئول عن تنفيذ محتوياتها وتضع الأهداف والجداول الزمنية لتكملة كل من هذه المحتويات.
- تضمن اجراءات للتقييم المستمر ومراجعه الخطة في ضوء النتائج التي تحققت، متضمناً ذلك أداء القوى العاملة.
- تحديد أنواع الوظائف والوظائف الشاغرة و لمعلومات الحاصلة بها والتي توفر داخلياً - أي داخل لبحار - للعاملين الذين هم على رأس لعمل. وكذا للجمهور عموماً
- تأكيد أن معلومات دقيقة وصحيحة سوف تكون متاحة ببسر إلى الأطراف ذات الرعه في الأمر، وذلك بواسطة عدة طرق اعلامية، مثل المنشورات والملصقات، والراديو والتلفزيون والانترنت.
- تحديد وإنشاء اتصالات يعتمد عليها مع مصادر مرجعية متحة. متضمناً ذلك لترقيات، والبقالات، والموظفين الحاليين، والمدارس والكليات، ووكالات التوظيف والشركات الباحثة عن المديرين التنفيذيين
- استهداف وإنشاء اتصال مع المتقدمين الذين من المحتمل أن تكون لديهم المؤهلات والمهارات التي توجد حاجة إليها.
- رسم السياسات وإجراءات المستخدمة في جهود الاستقطاب والمصممة لتحسين النوع (في المتقدمين والمؤهلات) رسماً وصحاً (Georgia Merit System, 1997, P 4)

### استقطاب النساء والأقليات Recruitment Of Women And Minorities

بالرغم من كون سجل القطاع العام غير مثالي، إلا أنه ظل رائداً في عملية إراحة الحواجر في استخدام وترقيته المرأة والأقليات. إلى الدرجة التي فيها الخدمة الحكومية مقترمة تكافؤ الفرص وحركية المستقبل الوطني بالنسبة للأقليات

والسواء، فإن لدى الحكومة مبرة السافس مع قطع إد ره الأعمال (Hudson Institute, 1988) ومثال للاستقطاب هو النوحه نحو الأقليات يصدمه مكتب شئون الموظفين (Opm) في مبادرات تشغيل [أفراد] من أصول إسبانية/برتغالية (Hispanic Employment Initiatives) والتي تتضمن المساعدة في تنفيذ الأمر الإداري استفيدي (١٩٩٠). مصادرة البت الأنص حول التميز التعليمي للأمريكيين من أصل إسباني/برتغالي وبالإضافة إلى الإرشادات التي يصدرها حول إستراتيجيات استقطاب الطلبة من الإسبانين والبرتغاليين، فإن مكتب شئون الموظفين (Opm) يعمل مع الوكالات الفيدرالية للتعرف على فرص الوظائف والمعاهد التي توفر فرصاً للتدريب والتعليم، ومن شأن تلك لمرص إعداد الطلبة الإسبانين والبرتغاليين ليتأهوا لتلك الوظائف وللمكتب شئون الموظفين مبادرات أخرى في هذا المجال هي.

- توفير معلومات عن العمل للطلبة، وللأساتذة في الجامعات، والمجتمع الإسباني/البرتغالي، وذلك بتبني/كمالة توفير معلومات عن العمل (المس شاشة Touch Screen) في الحاسب ووضعها لدى المؤسسات التي تخدم الإسبانين والبرتغاليين

- توسيع برامج الرماله للإدارة الرئاسية (Presidential Management) (Pmr) Fellowship Program ويتضمن برنامج لاستقطاب زيارة مؤسسات يتخرج هياها أعداد كبيرة من الإسبانين/البرتغاليين.

- تقديم المساعدة في بسبق وضع الطلبة الإسبانين/البرتغاليين وظيفياً في الوكالات الفيدرالية تحت برنامج التدريب القومي لاتحاد الكليات والجامعات للإسبانين/البرتغاليين (Hacu). وإن المتدربين في هذا الاتحاد هم طلبة كليات سرحة بقاط متوسطات (٢) أو أعلى يعملون في الوكالات الفيدرالية لـ (١٠) أسابيع خلال الصيف.

وباستخدام المرونات [أو الآلات المرنّة] المتوفرة تحت برنامج استخدام الطلبة الفيدرالي (وسيتم شرح هذ البرنامج لاحقاً) وذلك لتقديم الطلبة الإسبانين/البرتغاليين للمهر أو الحرف الفيدرالية، إذ يوجد عجر في المتقدمين المؤهلين لها، و يصاً مثل المهن والحرف الأخرى (التي تعاني عجزاً في المتقدمين لها).

تطوّر برامج التوجيه الوظيفي لتشجيع ودعم تطوير التعليم والتقدم الوظيفي للشبان الإسبانين/البرتغاليين.

- شجيع مشاركة الإسبانين/البرتغاليين في برامج الوكالة لتطوير المستقبل الوظيفي.

متصفاً ذلك التناوب في مهمات التكليف بين الإدارات الحكومية الموجهة لكبار المديرين التنفيذيين، ولإدارة، والحرف المهنة/المهنة (U S Office Of Personnel Management, 1997) كما أن معهد هدسون (Hudson Institute) أوصى أن يطور المخدمون الحكوميون برمجاً للاستقطاب توجه لتغييرات السكانية بقوة العاملة، وبشكل موسع، لمجتمع الولايات المتحدة المتنامي التنوع إلى السرعة في تزايد نسبة النساء في القوى العاملة تحلق فرصه للعمل إذا كانت هناك مبادرات يتم السعي فيها بشدة مثل جدول العمل المرن، سياسات الإجازة الطويلة، ومزايا رعايته الأطفال. وإن ملاحظات المعهد الخاصة بالحكومة الفيدرالية هي أيضاً بالمثل ذات صلة ببرامج الاستقطاب في الولايات والمحليات.

«وإن عددًا قليلاً من المخدمين تمكن من استيفاء رغبات عائلتين تتقاصبان أحياناً لوقت أطول بعيداً عن العمل للعناية بالأطفال وكبار السن من أعضاء العائلة وإن المنظمات التي بإمكانها توفير جداول للعمل المرن بشكل أكبر... من المحتمل جداً أنها تخصص على رغبتها من المرشحين للوظائف التي يصعب شغلها ويسعى على كل وكالة أن تسعى للحصول على طرق ذات تكلفة فعالة لمساعدة الآباء في توفير رعاية للأطفال ذات جودة عالية. وينبغي ألا تسمح الحكومة الفيدرالية لنفسها بالحلف عن المخدمين الآخرين إذا كانت ترغب في توظيف والمحافظة على أعداد كبيرة من الأمهات أو الآباء خلال سنوات التسييسات (1990) (Hudson Institute, 1988, P 39)»

### الاستثمارات في التدريب والتعليم المستمر: Investments In Continuous Training And Education

يلقي التغيير الاجتماعي والتقني المتسارع عبئاً كبيراً على المنظمات لكي تحافظ على موظفيها الذين لديهم المهارات والمعرفة والقدرات التي تحتاج إليها للقيام بمسؤوليات جديدة ومهام الوظائف. وقد أصبح من غير المأمون اليوم الافتراض أنه بمجرد أن يكمل الشخص التعليم الثانوي أو بالكلية سوف يكتسب العاملين المعرفة الأساسية والمهارات التي يحتاجون إليها للتعامل مع وظائفهم حتى القاعد وتاريخياً، فإن ذلك كان هو الافتراض، وأنه حين تحتاج الحكومة إلى موظفين بمهارات جديدة أو عديدة، فإنها - أي الحكومة - تستقطب هؤلاء من موارد خارجية

من إعادة التدريب أو إعادة التعليم للموظفين الذين على رأس العمل لشغل

وظائف لم تكن هي نواقع متواهرة لسنوات عدة كان مبرهاً أو اجراء وحياراً بادرأ بسبب أنه كان من غير الممكن بتأناً توليد أو إيجاد دعم سياسي لمثل هذه الاستثمارات - أي إعادة التدريب وإعادة التعليم والتأهيل الوظيفي. وابه على المدى البعيد. على كل حال، فإن أحد الطرق لتخفيف الضغط على الاستقطاب الخارجي، أن يتم بالفعل إيجاد الظروف التي يمكن بموجبها فتح مجال في الاستقطاب الداخلي بصفاء إلى هذا الخليط من طرق الاستقطاب، ويمكن فعل ذلك بالتنوُّ بالتوقعات من الموارد البشرية التي تكون نمة حاحة إليها، وبالرفع المسطّم والتغسر في حداول المهارات التي لدى أولئك الذين هم أصلاً يعملون للوكالات الحكومية. وسطّو هذا المدخل خاصة في الأوضاع التي فيها عجز في العرض بالنسبة لمهارات معينة، أو أنه من المحمل حدوث ذلك في المستقبل المتطور. ن برامج رفع مستوى المهارات مثل إعادة بمقات الدراسة في التعليم والتدريب ذي الصلة بالنوظيفة، والإحاره الدراسية سعياً لدرجات متقدمة، وفرض التدريب المتخصص يمكن استخدامها في المجالات التي توجد فيها حاحه كبيرة، وفي الوكالات التي تستفيد أكثر من الاستقطاب والبقاء في الخدمة. إن التعليم والتدريب بهذا الشكل يمكن أن يصمم أيضاً لمساعدة العاملين لكي يشقوا طريقهم في سلم وظيفي لأعلى مثل شبه المهنيين ليشغلوا وظائف مهنية. وهدف آخر، يحتمل أن يكون بحسين المهارات الأساسية لدى أولئك الذين ما كانوا ليتأهلوا بدون ذلك لوظائف هي مستوى دون هذا المستوى

وعلى هذا المنوال، فإن مكتب شئون الموظفين (Opm) طوّر سلسلة من المبادرات التي صممت لتقوية جهود تطوير الموارد البشرية الميدانية. التي عطت ما يلي. (١) لتدريب خلال فترة التجربة للموظفين المستجدين (٢) التدريب في المهارات الأساسية وفي الكتابة والقراءة (٣) مواصلة لتعليم والتدريب الفني/المهني (٤) إعادة التدريب لمواجهة التغييرات في الحرف/المهن (٥) الاشتراك في جمعيات/اتحادات مهنية (٦) تدريب أكاديمي للحصول على الدرجة لجامعة. ثم إن مكتب شئون الموظفين (Opm) بدعم برامج في تدريب وتطوير المشرفين والمديرين، ويساعد الوكالات الفدرالية لتقييم احتياجاتها في هذه المجالات (U S Office Of Personne. Management, 1992).

### استقطاب خريجي الكليات Recruiting College Graduates

إن عدد الوظائف في السنوات القادمة بالقطاع العام التي تتطلب درجات جامعية

سوف تستمر في الزيادة كما حدث قبل وقت مضى. وأن عدد الأفراد المتحربين بدرجات البكالوريوس والماجستير ربما لم يكن بما يكفي لمقابلة الطلب، لاسيما في مجالات تتطلب المهارات الفنية. ورغم أنه من المتوقع أن يكون المعز حاداً وخاصة على المستوى الفيدرالي، والحكومات الولائية والمحلية، ربما أيضاً يكون هناك مشكلات في استقطاب حربي الكليات الذين توجد حاجة إليهم لشغل تلك الوظائف - أي الفنية. وحتى في أحسن الأحوال، فإن المنافسة حول المواهب سوف تكون حادة، وأن الموظفين الحكوميين عادة ما يواجهون معوقات تُفرض ذاتياً عليهم.

أولاً مقارنة بالمؤسسات والشركات الكبيرة، فإن الموظفين الحكوميين ليس لديهم أثر سهل في الاستثمار الصعق هي الاستقطاب بحرم الجامعات. وهي دراسة لمكتب شئون الموظفين (Opm) عام ١٩٨٩ حول الجهود في الاستقطاب الجامعي، انتهت تلك الدراسة، إلى أن معظم الوكالات المديرية أظهرت عدم الالتزام بالاستقطاب داخل الحرم الجامعي وأنه حين قامت فعلاً لحكومة المديرية بالاستقطاب هي الحرم الجامعي، فإن تو حدها كان محدوداً جداً ومقطوعاً ليكون ذا فعالية للترويج للوظائف الفيدرالية. وحين سئل في عام ١٩٩٠ طلبة الكليات حول جهود الحكومة المديرية في الاستقطاب للتوظيف أفاد الطلبة مكتب المحاسبة الفيدرالي (Gao) أنهم لا يحصلون على معلومات كافية عن فرص لعمل وكيف يتقدمون لها. وأنهم أيضاً شعروا أن الوظائف غير متوفرة وأن الوكالات لا تقدر الطلبة كموظفين محتملين. وأن مكاتب الكليات للتعيين مشبعة تماماً بأدبيات الاستقطاب من مؤسسات إدارة الأعمال، وبأدراً ما يكون لديها - 'ي مكاتب الكليات - معلومات أو مواد حديثة عن الوظائف والمستقبل الوظيفي في الوكالات المديرية. إن صوره القطاع العام حول الوظائف لم يساعد. سبب أن لطلبة لم يميزوا أو يقسموا بالاتصال بالوكالات مباشرة وأنهم يعتقدون أن الاتصال بالحكومة عملية محبطة وطويلة

وإن مكتب شئون الموظفين (Opm) في محاولة لحل هذا النوع من المشكلات. أطلق عدة مبادرات هي الاستقطاب العرض منها مساعدة الوكالات الفيدرالية. إن مكتب شئون الموظفين (Opm) هي أوائل الأعوام ١٩٨٠م احتفظ بمر كز إقليمي للمعلومات حيث تتضمن معلومات يمكن توفيرها عن الوظائف الموجودة داخل كل إقليم ويتم في هذه المراكز وضع الملصقات عن الوظائف مطبوعة وموضوعة في لوحات الشرات. ولا تتوافر معلومات عن الوظائف في أقاليم غير الإقليم الذي به الملصقات. وحُدِّد المعايير بسبب أن الباحثين عن الوظائف مطلوب منهم زيارة

المركز خلال ساعات العمل العادية للنظر في مواقع الوظائف. وقام مكتب شئون الموظفين (Opm) في وقت لاحق بمبادرة حيدة عرفت بالمستقبل الوطني لأمريكا (Career America) والذي عن طريقه تم توفير مجموعة من النشرات التي تميل للتكلمه و تشرح فرص المستقبل الوظيفي وتلقى الصوء على المظاهر الحديثة في الخدمة الفيدرالية. لقد تم توفير هذه المعلومات للوكالات الفيدرالية بتكلمه بسيطة نسبياً. وقامت الوكالات. في المقابل. بحمل تلك النشرات في متناول الجمهور. وفي النهاية قام مكتب شئون الموظفين بتوفير خدمة للوكالات أطلق عليها المستقبل الوطني الأمريكي من خلال الاتصال (Career America Connection) وهي نظام هاتفي الى على مستوى القطر يوفر بسرعة. معلومات سهلة الاستخدام عن الخدمة الفيدرالية وذلك طوال ٢٤ ساعة على مدار الأسبوع (Personnel Management, 1997b, P. 1).

وبدأ مكتب شئون الموظفين (Opm) في أواخر عام ١٩٨٠ يلتمس إلى تسمية الحاسب. وكانت أولى المحاولات هي مبادرة إلكترونية لمجلس فرص العمل الفيدرالي (Federal Job Opportunities) ومكّن هذا النظام الأفر دمن لديهم كمبيوتر مودم Computer Modems أن يصلوا بكشف إلكتروني عن الوظائف الشاعرة الموجودة على مستوى القطر. ومع ذلك استمر المتقدمون يطالبون بالحصول على. وتعبئة بمادح أو طلبات التوظيف (عمل ورقي) التي يقومون حينذاك بإرسالها عن طريق البريد إلى مركز يقوم بعمليات المحص والتصفية. وحتى ذلك الوقت. فإن هذا العمل كان تقدماً ملموساً من حيث إنه وهر وسائط مطورة لتوفير المعلومات عن الفرص الوظيفية الفيدرالية للجمهور العام - أو على الأقل لأولئك الأعضاء من الجمهور الذين لديهم إمكانية الدخول بالحاسب (لهذه المعلومات).

وبحلول عام ١٩٩٠. حيث بدأت التنمية في التحسس أقام مكتب شئون الموظفين عرفاً (أكشاكاً) للمعلومات عن الوظائف في الحاسب أقام هذه اعرف هي المناسب الفيدرالية على مستوى القطر و من هذه اعرف يستطيع الباحثون عن الوظائف الدير ليس هي حورتهم حاسبات. مراجعة أو التعرف على. وطباعة الإعلانات عن الوظائف التي يرون أنها تلبي رغباتهم. وفي وقت لاحق حين تطورت تقنية الانترنت. وأصبح استخدام الحاسب الشخصي المتزايد أمراً عادياً. بدأ مكتب شئون الموظفين (Opm) في جعل المعلومات عن الوظائف متوافره عن طريق الشبكة على مستوى العالم World Wide Web وكست الخطوة لأولى في هذا الاتجاه هي بداية حملة لموقع عن البحث عن الوظائف اميدرايه أطلق عليه وظائف الولايات المتحدة الأمريكية عام

١٩٩٦ (Www.Usajobs.Opm.Gov) ووفر الموقع على مستوى القطر معلومات عن الشواغر لكل من لديه اتصال بالإنترنت. وبمجرد تأسيس وتشغيل الموقع قام مكتب شؤون الموظفين بأنها نظام الإتصال (بالضغط على الأزرار) أو الاتصال الهاتفي للحصول على معلومات عن الوظائف، وألغت جميع العرف أو الأخطاء، في المواقع الصبرالية بحلول عام ٢٠٠١م. واستمر الاحتفاظ بالمعلومات عن الشواغر عن طريق نظام الهاتف الآلي، بحيث يكون هناك مدخل للأفراد ممن ليست لديهم حاسبات والذين يعانون ضعف الإبصار، ولكن تم تخصيص عدد خطوط الهاتف بشكل جذري (يتوقع صدوره) (Llorens And Kellough Forthcoming)

### مبادرة قف لمرة واحدة في الاستقطاب الفيدرالي Recruitment One-Stop Initiative

قام مكتب شؤون الموظفين (Opm) بشكل ملموس في أغسطس من عام ٢٠٠٢ بتحديث ومراجعة موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A Jobs) بعرض توهير موقع مركزي واحد يستطيع من خلاله الباحثون عن العمل أن يجدوا معلومات حول فرص الخدمة الصبرالية ويمكن الوكالات من الحصول على الموظفين المحتمل (استقطابهم) وبإقرار هذا الهدف، فإن الفكرة من وراء مراجعة الموقع أطلق عليها «مبادرة قف لمرة واحدة في الاستقطاب الفيدرالي» Recruitment One-Stop وأن التقنيات المتقدمة التي أدمجت في «مبادرة قف لمرة واحدة في الاستقطاب الفيدرالي» جعلت من الممكن لأولئك الذين يتطلعون لوظائف أن يتقدموا بطلباتهم لوظائف وأن يكملوا جميع الامتحانات الأولية عن طريق الحاسب «أو أون لاين» On Line. وبالإضافة لذلك فإن الباحثين عن الوظائف يستطيعون أن يعملوا ملخصات في خمسة مواقع ويحفظوا هذه الملخصات على موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية، وأن مسؤولي التوظيف/الاستقطاب من الوكالات الفبرالية يمكنهم مراجعة مؤهلات المتقدمين (Llorens And Kelough, Forthcomin) (يتوقع صدوره قريباً)

لقد استثمر مكتب شؤون الموظفين (Opm) بقدر كبير في الإعلان عن الموقع الجديد عن طريق الإعلان مدفوع، والمعارض التقليدية عن الوظائف، ووسائل أخرى متنوعة. وقد تم تسجيل أكثر من (١٤.٥) ملايين اتصال فريد في الموقع، وأن الباحثين عن الوظائف وضعوا أكثر من ١٨٥.٠٠٠ ملخص منذ بداية الحملة في ٤ أغسطس ٢٠٠٢ و ٢ نوفمبر ٢٠٠٢. ويقدم الموقع سلسلة من المعلومات الموجزة والأدوات التي

يمكن عرضها باللغة الإسبانية بحساب الإبحيرية. وإجمالاً، فإن مكتب شئون الموظفين يأمل أن يبرهن هذا الموقع على فعاليته كوسيلة للتعريف بفرص العمل القيدالي، وينسق بين عمليات تقديم الطلبات والامتحان، كما أنه، وكنتيجة لذلك، سيخفض بشكل ملموس الوقت الذي تقضيه الوكالات لتحديد موقع وتوظيف المتقدمين المتميزين بشكل استثنائي. ومن المتوقع في نهاية الأمر، أن شبكة موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A Jobs) سوف يصحح الموقع المركزي للمعلومات عن فرص الوظائف الفيدرالية وقد منعت الوكالات الفيدرالية حالياً السلطة لتطوير وتشغيل مواقعها الخاصة بتوفير معلومات عن الوظائف المتوفرة، لكن هي أيضاً مطالبة بوضع إعلانات عن الوظائف في شبكة موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A Jobs Website) وإن هدف مكتب شئون الموظفين (Opm) هو جعل جميع الوكالات توجه الباحثين عن الوظائف من مواقع الوكالة إلى شبكة موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لجعل عملية الحصول على وظيفة فيدرالية بسيطة وغير مشوشة وعملاً إذا كان هذا الهدف مشكوكاً في تحقيقه في هذه المرحلة، فإنه على كل حال يتطلب أن تحوز الوكالات على التقنية اللازمة لدمج مواقعها مع موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية (Usa Jobs Site).

ولست عند هذه النقطة متطلبات أن تطرح الوكالات إمكانيات في الاستقطاب أو أن التقنية التي يطرحونها تكون مطابقة لتلك التي لدى مكتب شئون الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، ليست هناك معايير يمكن للوكالات أن تشتري بشأنها مجموعات برامج إذا كانت أي الوكالات - احبارت أن تعمل ذلك ونسبة لذلك، فإن مشروع مبادرة قف لمرة واحدة للاستقطاب الفيدرالي يواجه موقفاً ليس لبعض الوكالات أي نظام بديل لقبول طلبات الية وأن الوكالات التي لديها نظام ليست بالضرورة ذات قدرة على الدمج مع نظام مبادرة قف لمرة واحدة للاستقطاب الجديد. ولا يزال كثير من الوكالات، في الوقت الحاضر تصالب المتقدمين للعمل بإرسال طلباتهم بالبريد أو الماكس أو البريد الإلكتروني و إرسال طلباتهم إلى مكتب لخدمة الموظفين، حتى لو أنهم عملوا ملخصاً (لسيرتهم الذاتية) لموقع «وظائف الولايات المتحدة الأمريكية». وإذا أصبح النظام مدمجاً بهذا الأسلوب، فإن المتقدمين يستطيعون ببساطة لتقديم طلباتهم على الحاسب (أون لاين) On Line وأن يتم إرسال طلباتهم إلكترونياً إلى مكاتب شئون الموظفين عن طريق مكتب شئون الموظفين (Opm). وإن معظم الوكالات الكبيرة تتبع هذه الخطوة. أو أنها بصدد عملية فعل ذلك إن تشريع صلاحية دمج

نظم برامج الحاسب الآلي Software Systems قد يكون ضرورياً، على كل حال، بغرض التأكد من مشاركة جميع الوكالات في «مبادرة قف لمرّة واحدة للاستقطاب» والذي سوف يصدر قريباً (Liorens And Kellough, Forthcoming)

## زيارات الحرم الجامعي واللقاءات التوجيهية Campus Visits And Presentations

برغم أن المبادرات مثل شبكة موقع وظائف الولايات المتحدة لأمركية (Usa Jobs Website) ومبادرة قف لمرّة واحدة للاستقطاب (Recruitment One Stop Initiative) مهمة، فإن تطورات حديثة في استقطاب الموطمين، والاتصال المباشر بين المخدمين والموظفين المحتملين يطل إستراتيجية مهمة للاستقطاب لتوعيات معينة من الوظائف وموارد الاستقطاب للتوظيف. وقد وحد مكتب المحاسبة العام (Gao) في عام ١٩٩٠ كمثل، أن طلبه الكليات يفضّلون الاتصالات الشخصية مع ممثلي المخدمين، على الطرق الأخرى في الاستقطاب، وأن المقابلات الوظيفية، بالحرم الجامعي و لقاءات لتوجيهية للفصول الدراسية ومجموعات الطلبة حصلت على بباط عالية من حيث المعالية نسب أنها - في هذه الطرق - تسمح بإمكانية الاحتمالات وحهاً لوجه مع الموطمين ذوي المعرفة. كما أن النشر (البروشرا) مثل «حقبة المستقبل الوظيفي بأمريكا» (Career America Portfolio) ووسائل الإعلام الإلكترونيه جدد رغبة الطلبة، لكنها لم تُعتبر بديلاً للاتصالات الشخصية وأن أحقره المديرو المستخدمة في الاستقطاب للتوظيف كمثل، لم تُعتبر ذات فعالية حزئياً، بسبب أن كثيراً من الطلبة يعتقدون أن الفيديو لا يقدم وصفاً دقيقاً للعمل والمستقبل الوظيفي في الوكالات الحكومية. وأن لرسالات الهاتفية غير الشخصية المسجلة في السابق ونظم المعلومات في الحاسب الآلي هي أيضاً لم يطمئن إليها لطلبة. واتساقاً مع مسارات مماثلة، فإن معارض اللقاءات المفتوحة - للمستقبل الوظيفي التي يقيم فيها المخدمون الحكوميون (أكشاك) أو مواقع مكاتب في الحرم الجامعي ويجمعون الملحصات (عن السيرة الذاتية) لست من المحتمل أن تحذب الطلبة المتفوقين، إذ معطهم لا يذهب إلى تلك المعارض أو التجمعات أو أنهم ينتظرون لكي تم عملية فحص المعلومات عنهم عن طريق سجلات مكتب إدارة شؤون الموظفين (Opn).

إنهم - أي الطلبة المتفوقين - يتم لالتقاء بهم حميمياً ويتم انتقاؤهم باعتبارهم السبعة أو الخلاصة. كما أعلن ذلك مكتب المحاسبة العامة (U.S. General Accounting)

Office, 1990, P. 19) وقد اقترح مكتب المحاسبة العامة (Gao) أن يكون لدى مراكز التوظيف بالكليات يتم الاتصال به بشأن الخدمة الفيدرالية بحيث يمكن تمرير المعلومات والإحالة عن الأسئلة بسرعة وبدقة، وأن كثيراً من الوكالات الفيدرالية توفر الآن أسماء وعناوين وأرقام الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم بشأن الوظائف التي يسعون حالياً لشغلها.

### برامج توظيف الطلبة Student Hiring Programs:

وطريقة أخرى مساعدة الأفراد ليكونوا على معرفة بالوظائف وفرص المستقبل الوظيفي في خدمة العامة هي توظيف الطلبة على أساس جزء من الوقت Part-Time ومثال في هذه الحالة، يقدمه مكتب إدارة شؤون الموظفين (Opm) المسمى برنامج خدمة الطلبة التعليمي (Student Educational Employment Program). ويقدم هذا البرنامج الذي أنشئ في عام ١٩٩٤، للطلبة فرص الخدمة الفيدرالية وذلك في المدارس الثانوية المعترف بها، والمراكز لهنه والحرفية، ولمر أكملوا سنتين أو أربع سنوات دراسية في لكليات والجامعات ويتكون البرنامج من عنصرين هما برنامج الطلبة للخدمة المؤقتة (The Student Temporary Employment Program, Step) وبرنامج الخبرة المهنية أو الوظيفية للطلبة (Student Career Experience Program (Scep) وبموجب برنامج الخبرة المهنية للطلبة فيه ليس من الضروري أن يكون عمل الطلبة ذا صلة مباشرة ببرامجهم الأكاديمية أو أهدافهم في المهنة أو المستقبل الوظيفي. وإن الغرض من برنامج الخبرة المهنية للطلبة، على كل حال هو توفير خبرة عملية ذات صلة مباشرة لرغبات الطلبة الأكاديمية والمهنية، وأن بإمكان الطلبة أن يتحولوا من غير منافسة لمعييات لمرة، أو خدمة توفر المستقبل الوظيفي بعد أن أكملوا متطلبات الخبرة العملية والأكاديمية (U. S. Office Of Personnel Management, 1997, P.1) وبحسب مكتب إدارة شؤون الموظفين (Opm) «فيه في العام المالي ١٩٩٦، كان هناك ٣٤.٥٧٨ مشاركاً في برنامج خدمة الطلبة التعليمي وكان في الخدمة المؤقتة عدد المشاركين ٦٢.٠٤٥ مشاركاً أي ٢٥٪. وكان عدد النساء المشاركات ١٩.٨٥٢ مشاركة أي ٥٧٪ وكان هناك ١٦.٥٤٠ من الأقليات ومن السود كان لهم أكبر تمثيل حيث كان منهم ١٠.٠٠٢ من الطلاب أي ٢٩٪ وكان هناك ١.٠٥٨ في برنامج المستقبل المهني القابل للتحويل المهني بدون منافسة من برنامج الخبرة المهنية في عام ١٩٩٦ (U. S. Office Of Personnel Management, 1997c, P. 1).

ويمكن لمجموع التدريب الوظيفي كما هو الحال بالنسبة لبرنامج الرمالة للإدارة الرئاسية أن يكون فعالاً كادوات للاستقطاب. وكان برنامج الرمالة للإدارة الرئاسية يعرف سابقاً باسم برنامج التدريب للإدارة الرئاسية وقد أسس عام ١٩٧٧. وقد صمم لاستقطاب الخريجين من حاملي فوق درجة البكالوريوس من ذوي التأهيل العالي. ويتم ترشيح الطلبة من قبل مدارسهم ويخضعون لعملية اختيار تنافسي. وإنه بمجرد تخرجهم، يمنح من ثم اختيارهم الفرصة لمهام تكليفية غير عادية، وتتضمن ذلك مسئوليات قانونية، ووجيهاً وظيفياً وحضور حلقات نقاش تطويرية وأن الدين يكمنون البرنامج يحتاج يكونون مستحقين للتحويل إلى وظائف مستديمة، وأمثلة لمثل هذا النوع من المراحل تتواجد أيضاً على مستوى الولاية. وكمثال لذلك أوصت لجنة اليبوى في عام ١٩٩٠ بشأن مستقبل الخدمة العامة (The Illinois Commission On The Future Of The Public Service) أن تتوسع الولاية في جميع برامجها في التدريب الوظيفي والتعليم التعاوني من أجل «أن توفر هذه البرامج الإمكانيات (أي موظفي المستقبل) لزيادة رصيد الخريجين والطلبة فوق الدراسات الجامعية (ماحسنتر فما فوق) ممن لهم الرعاية في الخدمة العامة». (Illinois Commission On The Future Of The Public Service, 1991, P. 32) وحالاً، فإن إدارة الموارد الطبيعية بولاية اليبوى تقدم تدريباً وظيفياً لطلبة الكليات والطلبة الخريجين فيما بعد الدرجة الجامعية الأساسية، وذلك في مجال إدارة الموارد الطبيعية. وتنص قانون المحافظة على البيئة. ومجالات أخرى (دات علاقته). وتسمح برامج المصلحة للطلبة أن يحصلوا على خبرة عملية ويستوفوا متطلبات التدريب العملي للالزم للحصول على درجاتهم الجامعية (Illinois Department Of Natural Resources, 1998, P. 1) ومبادرة أخرى لولاية اليبوى هي برنامج بريسكوب بلوم للتدريب الوظيفي الوظيفية في الحكومة (Prescott E. Bloom Internships Program) وفي واحد من هذه البرامج، يعمل الطلبة في الفصول الصغرى أو المتقدمة وخريجي ما بعد البكالوريوس في مكتب الحاكم وفي وكالات متعددة تحت علم سلطة الحاكم، ويتعرفون على العمل المباشر. وعلى عملات حكومة ولاية اليبوى وهي برنامج حر فإن الخريجين يقصون سبة في تكليف على أساس المساواة لعدة مصالح في مكتب الحاكم وأيضاً يكلفون بالعمل لوكالة في الجهاز لتنفيدي للولاية (Office Of The Governor, State Of Illinois, 1997).

## نشرة Bulletin:

«نحافظ ولاية إلينوي على التزامها بالتحسين المستمر للخدمة العامة لمواطنيها. ويعتمد نجاح هذا الالتزام على رصيد مواهب من مواهب الادكيا. والأهر د المحفزين بدرحة عاليه مهن هم على استعداد مباشرة وظائف حكومية مهمة. وتمديراً، إن الطلبة الحامعين فما فوق الجامعة يمثلون محروناً كبيراً من المواهب الحكومة الصبة. لذا فإن مكتب الحاكم، عمل منذ عام ١٨٧٧ على سبي ورعاية برنامجين في التدريب الوطني والثالث هو برنامج مارولو للتدريب الوطني لعام ١٩٩٨ (VITO MARZULLO INTERNSHIP) وله ثلاثة أغراض هي كما يلي :

- ١ المساعدة في سد حاجة القطاع لعام مستقبلاً وذلك من لإداريين المستدين
- ٢ تشجيع خريجي الكسات المؤهولين لسطروا في المستقبل الوطني لدى حكومة الولاية.
- ٣ مساعدة الطلبة في نكملة خبرتهم الأكاديمية بالتدريب المهني كن في محاله
- ٤ تحقيق أهداف عمل إيجابية (SOURCE:STATE OF ILLINOLS OFFICE (OF THE GOVERNOR, 1998).

## تغيير صورة التوظيف الحكومي: Changing The Image Of Public Employment

كانت الصورة التي يمكن أن يكون عليها العمل بالمجمعات الحكومية في السابق سلبية المشاعر حول الراتب والمرايا في القطاع العام. وإن كثيراً من طائفي العمل المحمل نعيبيهم يرون في الحكومة بيئة ما دون المستحيل في الحصول منها على عمل أي شيء، مثل توفير أمانات من المستقبل الوظيفي (لهم) حيث من غير المحتمل أن يجد المتقدمون أنفسهم قادرين على استغلال مواهبهم كاملاً وأن الحكومة بوصفها مكاناً للعمل نبح بالأحصائيين البيروقراطيين، وكذا نطفو فيه ظروف عمل كنسة. وهذه الصورة مشحونة بلغة سياسية وبصورات إعلامية مع ملل أمريكي قديم يعرو كل تصرف شرير إلى البيروقراطية، وأن هذه الصورة عن الخدمة العامة الترام حاد

والى الدرجة التي تكون فيها هذه المفاهيم حقيقة تنقصها الدقة، فإن المخدمين الحكوميين بحاجة الى التقدم باستراتيجيات تصادم هذه المفاهيم، والعمل على تعييرها. إن المعلومات الحكومية (العامة)، وبرامج التعليم التي صممت لتوضيح التحديات، والمكافآت، والمرص المرافقة للخدمة العامة والمستقبل الوظيفي خاصة في بعض الوكالات التي قد تكون ذات إناحية خصوصاً لو أن المستمطين أو المقدمين للعمل لديهم الاستعداد للمتابعة من منظور ذي صلة من حيث إبتهم «المتقدمون المحتملون» ومن ناحية الترتيب، فإن تأسيس اتصال مباشر مع الخدمة العامة عن طريق لتدريب الوظيفي والبرامج لتعاونية سفى أيضاً أن يكون ذا قيمة مسعدة، وبمعنى أوسع، كما أسارت بذلك لجنة فولكر (Volker Commission) فإن القيادة السياسية للأمة يجب أن تكون على استعداد لتوضيح الخدمة العامة ووظائفها بصورة إيجابية وأن يدعموا الحديث عنها بسياسات وموارد توجد حاجة إليها.

### إدارة برامج الاستقطاب Administration Of Recruitment Programs

توحد على جميع مستويات الحكومة شكاوى حول تجمد الإجراءات المركزية الماتقة، ومكاتب شئون موظفين غير ذات التحاوب، وعجز واسع الانتشار عن عاية النظم للاستقطاب. من جميع هذه المظاهر أمر عادي، وبكشف لدراسات أن عملية الاستقطاب توصح أن البرامج الناحية سبياً تتشارك فيما سها في حصائص معينة. أولاً، ويحمل أن يكون ذلك هو الأهم. أنه يجب على الإدارة العليا أن تدعم وتشترك بنشاط في التخطيط، وتنفيد وتقييم مر حل برامج الوكالة في الاستقطاب للتوظيف وثانياً، ينبغي أن يكون نشاط الاستقطاب غير مركزي بمعنى أن يسهم فيه المديرون التنفيذيون مباشرة وأن تموض لهم سلطات واسعة لكي يحططوا وينصروا مبادرات في الاستقطاب. وأبهم تحت بعض الظروف يعرضون وطائف لمتقدمين من ذوي التأهيل العالي دون الانتظار للتصديق من وكالة مركزية لشئون الموظفين. ثالثاً، يجب على المديرين التنفيذييين أن يعملوا بعلاقة وثيمة مع أخصائى شئون الموظفين في تصميم وتطبيق إستراتيجيات الاستقطاب الموحدة لاحتياجات الوكالة المحددة وظروف سوق العمل. رابعاً، أن أولئك الذين يقومون بالاستقطاب الضعلى في الميدان ينبغي أن يكون لديهم الموارد الضرورية والدعم الفني، وببغني أن يكونوا مديرين جيد ولديهم لمعلومات الكاملة عن احتياجات الوكالة والفرص - فرص العمل -، وأن يمتلكو السلطة المطلوبة للدخول في الترامات بباية عن المخدم. خامساً، ينبغي أن تكون وسائل الإعلام المناسبة والنقصة مواترة لدعم جميع مراحل عملية الاستقطاب و لاختيار

## الاختيار: الطرق، والقضايا والمشكلات Selection: Methods, Issues And Problems

كانت العلامة البارزة في حركة إصلاح الخدمة المدنية الأولى التركيز على الطرق المستخدمة في اختيار الأفراد لوظائف الخدمة العامة وتقدير من الذي يترقى، وأن تركيزها المكثف، على الاختيار المدني والترقية كان سبباً مباشراً لجهود الحركة في إزالة المحسوبية أو لفنائهم وذلك كمدى لتنظيم إدارة شؤون الموظفين الحكومية. وهكذا، إن نظم الإدارة التقديرية تركز على الحياد السياسي والموضوعية في كل مرحلة من مراحل عملية الاختيار ولتحقيق هذا الهدف فإنه لا بد أن تصمم عملية الاختيار والرقابة عليها من قبل أخصائى شؤون الموظفين الذين يعملون في وكالات مركزية لشؤون الموظفين أو في اللجان المستقلة وكان ينظر إلى الخطأ غير المقصود والرهابة لمركزية على أنهما ضروريان تأكيداً لتحقيق مبادئ الإدارة. وتركز إجراءات الاختيار في الخدمة المدنية المعاصرة على قياس مقدرة المتقدم على أداء عمل محدد، ولكي يتم التركيز، ويستخدم اختبار أو أكثر أو امتحانات لتقييم مؤهلات المتقدمين للوظيفة وبمجرد وضع الدرجات لهذه الاختبارات فإنها - أى الدرجات - تستخدم لترتيب المتقدمين بالصبط، فإن نقصان درجة أو نجاح بدرجة مقبول يتقرر بموجبه فصل المؤهلين عن الذين لا يجوزون على الحد الأدنى من المؤهلات، وأن الذين يجوزون على درجات أعلى من النجاح يتم ترتيبهم حسب الدرجات التي حصلوا عليها وسم إدراجهم في كشف المستحقين (للاختيار). وتستلزم قواعد الاختيار أن يتم اختيار الموظفين من بين أولئك الذين حققوا أعلى الدرجات. إن «قانون الثلاثة» Rule Of Three من المرشعين يقضى بالاختيار من بين الثلاثة ذوي الدرجات الأعلى، ويعود تاريخ هذا القانون/القاعدة إلى إدارة الرئيس جيانث (Giant Administration) وقد صمم في قانون بندلتون (Pendleton Act) واستمر العمل به حتى اليوم ومن وجهة النظر الفنية فإن جميع مقاييس القدرة أو المؤهلات تعتبر اختيارات، وأنه ليس بالضرورة أن تتضمن الجلوس لامتحان تحريري (قلم رصاص وورقة). مثلاً، بعض الاختبارات تقيس القدرة البدنية وأخرى تحريرية شامها. ويمكن أيضاً تجميع الاختبارات بمعنى أن يعي الأفراد سوياً في موقع للامتحان، هي حين أن آخرين «لا يتجمعون» بمعنى أنهم يدرون على أساس هردى أو ربما يكونون ببساطة مراعاة ملف المتقدم. وإن لتكامل بين الاختبارات والامتحانات المستخدمة متفاوت، اعتماداً على المهارات، والمعرفة، والمقدرات المطلوبة، وإن الاختبارات التي يطبقها المخدمون الحكوميون تتضمن عادة بعض الدمج في التالي:

- تقديرات متطلبات الحد الأدنى من المؤهلات.
- تقييم التدريب، والتعليم و خبرة
- اختبارات أداء العمل والمحاكاة.
- امتحانات شفهية بواسطة أفراد مهتمين أو لجنة من المهتمين.
- فحص أو التحريات عن خلفية المتقدم.
- الكشف الطبي والبدني.

وإن هدف الخدمة المديرة من الاختبار، هو تقرير عما إذا كان لدى المتقدم أو عدمه، المعرفة والمهارات والقدرات وسمات أخرى يعتقد أنها ضرورية أو مهمة للأداء لنجاح في وظيفة محددة. إن محتوى معظم اختبارات الاختيار يفترض أن يكون قائمه على نتائج تحليل الوظيفة بعناية (U. S. Office Of Personnel Management, 1979) ورغم أن معظم اختبارات الخدمة المدنية في الولايات المتحدة موجهة لمتطلبات وظائف معينة إلا أن بعض هذه الاختبارات الفرص منها هو تقدير احتمال أن المتقدم سوف يكون لديه مستقبل وظيفي ناجح في العديد من الحرف، أو الأدوار الإدارية. إن هذه الأنماط من الاختبارات تستخدم في الغالب في مستوى الدخول بالنسبة للوظائف المهنية، وأن السؤال «لنس مطلوباً من المتقدمين أن يكون في حيازتهم المعرفة أو الخبرة التي يمكن الحصول عليها فقط عن الوظيفة» (U. S. Merit Systems Protection Board, 1990) وتركز لاختبارات على السمات العمومية مثل المهارات الشفهية وقدرات التحليل و التي يعتقد أنها ترتبط بشكل هوي بالأداء.

### موضوعية الاختيار Test Validity

إن العرض من قدرات الاختبار من منظور هي هو توفير تنبؤ دقيق ومعقول للمعتمد حول كسبة احتمال أن يقوم المتقدمون بالأداء في وظائف محددة. وبمعنى آخر، فإن المشكلة هي تصميم الاختبارات ذات صلاحية وكما أكدت نورما ريكوشي (Norma Ricucci) فإن صلاحية الاختبارات تستمر من حيث الاعتماد عليها لسطير وتقييم الحدارة (Ricucci, 1991, P 80) فالعرض من الاختبار ذي الصلاحية أو الموضوعية هو أن يقيس ما هو مفترض أن يقيسه مثل معرفة قانون العمل أو مبادئ المحاسبة، ويجب أن يعتمد على الاختبارات أو أن تكون منسقة أو ذات ثبات مع نتائجها. حتى وإن تساوب الأمور الأخرى، (الرقابة على مصادر التمييز الأخرى)، سواءً حسب الشخص للاختبار مريض (أو مائة مرة). وأنها يعتمد عليها، لذا فإن

الدرجات التي حصل عليها ينبغي أن تكون عموماً متماثلة. أما إذا كانت درجات محتملة بدرجة كبيرة، فإن الاختبار ليس بالذي يعتمد عليه نتيجة عدم تقرير صلاحيته أو موضوعيته.

إن طرق الصلاحيه المقبولة عموماً مس في المتخصصين في الاختبارات هي: (١) المقاييس ذات الصلة بالصلاحيه (٢) بناء الصلاحيه (٣) وصلاحيه المحتوى. وإن هذه الإستراتيجيات اثلاث حول الصلاحيه تقابل تلك التي تستخدم عموماً في القياس في علوم لاجتماعية. والتي وصفتها الجمعية النفسية الأمريكية (The American Psychological Association) فيما مضى في عام ١٩٦٦م في درستها بعنوان المقاييس للاختبارات والأدلة التعليميه والنفسيه (Standards For Educational And Psychological Tests And Manuals) ويتضمن مصطلح «اختبار» جميع طرق الامتحانات التي تم شرحها مسبقاً متضمناً ذلك الامتحانات الشهية والاختبارات التحريره واختبارات القدرة اليديه، وتقييمات التدريب والخبرة

وتتطلب المعيار ذات الصلة بالصلاحيه أن تكون درجات الاختبار مرتبطة بقاعدة أو معيار مقبول يكون مؤشراً معقولاً للمقدرة على أداء مهام الوظيفة/ العمل وبالتحديد يجيء بحسب هذا المدخل. الأداء الفعلي للوظيفة و الذي هو المعيار المستخدم، ويبنى معيار الصلاحيه على طريقتين همتي المدخل الأول وهو ما يعرف بـ «صلاحيه النبؤ». إذ إن درجات الاختبار لأولئك الذين تم تعيينهم تتم مقارنتها بمقاييس الأداء اللاحقة لذات الأفراد. وافترضاً أن تقدير الأداء دقيقه (وهذا ليس بالافتراض غير المهم كما سوف نرى فيما بعد)، فإن صلاحيه الاختبار هي التي تؤدي إلى نتائج تتصل إيجاباً بالأداء. وبمعنى آخر، إن درجات اختبار للمتقدمين للوظائف تنبئ بدقة الأداء اللاحق وتقييم رئيسي لهذا المدخل، على كل حال، إن من لم يججوا هي الاختبار (أو حصلوا على نجاح بدرجة مقبول لكن لم يتم تعيينهم) هؤلاء لا يمنحون فرصة للأداء. وليست هناك منطمة من المحتمل أن يحاكي درجات الاختبار عن تعيين العاملين للتأكد من صلاحيه الاختبار. وللتعامل مع هذا التقييد، فإن مدحلاً ثانياً للمعيار ذي الصله بالصلاحيه، تم تطويره حيث عُرف «بالصلاحيه المتزامنة». ويتضمن هذا المدخل بدرجة اختبار مقترح حديد للموظفين على رأس العمل ومقاربه درجاتهم بالتزامن أو التطابق مع تقديرات أدائهم. ومرة أخرى، إن درجات الاختبار ينبغي أن تكون ملازمة إيجابياً لتقديرات الأداء إذا كان الاختبار ذا صلاحيه. ويجادل

المقاد بأن بأسلوب تطابق الصلاحية يرفع من درجة تقييم اختبارات الاختيار التي تنال في التركيز على الخصائص في العاملين شاعلي الوظائف، وليس على المتطلبات الفعلية لتلك الوظائف.

### بناء/تصميم الصلاحية Construct Validity:

ويتطلب المدخل العمومي التالي لتصميم أو تقرير صلاحية الاختبار، أن تصمم الاختبارات لقياس سمات عامة أو لبناء، مثل الذكاء والابتكار، التي يفترض أنها تقتصر بالأداء المقنع للوظيفة. وحين يقيس الاختبار بدقة التصميم المعنى، ويقترن التصميم في الواقع بشكل ابجاسي مع أداء الوظيفة، يقال حينئذ إن الاختبار لديه صلاحية التصميم. وبالطبع، إن هذه الصلات قد تكون أحياناً ضعيفة مثلاً. يمكن أن تثار غالباً أسئلة حول المدى الذي يكون فيه الاختبار مقياساً للصلاحية لتصميم نفسي، وكما هو الحال بالمعيار ذي الصلة بالصلاحية، فإن لتقدير كامله يكون فقط صالحاً للاستخدام كمقياس للأداء في الوظيفة. وإن اختباراً لوظيفة قانونية يمكن أن يقدم مثلاً جيداً وافترضاً لتفكير منطقي معين يسمح بالتحليل القانوني يمتد إيجاباً بأداء الوظيفة فإن الاختبار يكون لديه صلاحية التصميم إلى الحد الذي جعل الصلاحية تقوم بقياس دقيق لذلك النوع من المقدرة العقلية ويعتمد تصميم الصلاحية غالباً على التصاميم التي يصعب تعريفها، مثل الذكاء، وإن هناك شاهداً مقنعاً بالربط بين الدرجات على المقاييس الخاصة بالتصاميم وعناصر أداء الوظيفة والتي يصعب الحصول عليها الأمر الذي ينتج عنه، أن هذا المدخل للصلاحية مثير للجدل ونظراً إليه عادة على أنه ذو فائدة محدودة في الاستخدام.

إن «صلاحية المحتوى» Content Validity، المفهوم الثالث لتقدير قياس الصلاحية، قد تم تصميمه حتى يكون محتوى الاختبار متماشياً عن كثب بمحتوى الوظيفة. وأمثلة لذلك هي اختبارات المعرفة التحريرية التي يتم فيها السؤال عن المعرفة المطلوبة فعلاً في الوظيفة واختبارات الأداء التي بموجبها يتم القيام بأعمال الوظيفة، مثل المطبعة على الآلة الكاتبة، قيادة السيارة، أو اختبارات اللحام. وإن مدخل صلاحية [صحة] المحتوى حداد بالنسبة للمخبرين بسبب أنه نظرياً بسيط، ويتعاشى المشكلات المتربة بالإستراتيجيات التي تعتمد على مقاييس أداء الموظف. ونسبة لذلك، فإن هذا المدخل هو الأكثر شيوعاً في تصميم صلاحية الامتحانات.

وعلى كل حال، فإن الأسئلة التي يمكن أن تثار تكون حول كيمية ترجمة الدرجات في قرارات التوظيف والمدى الذي يعكس فيه تحليل الوظيفة الظروف التي يواجهها أولئك الذين يشغلون الوظائف المعنية (81 Pp. 1991, Ricciuci, 83).

## الصلاحية وفرص الاستخدام المتساوية Validity And Equal Employment Opportunity

ينبغي على اختبارات الاختيار، من حيث المبدأ، أن تميز بين المتقدمين للعمل فقط على أساس سمادتهم السببية لأداء العمل المعني. وهي قضية حريجز ضد شركة كهرباء دوكي (Gnggs V Duke Power Company) أصدرت المحكمة العليا بالولايات المتحدة أنه إذا كان اختبار الاختيار يؤدي إلى تأثير عكسي متاين بالنسبة للعرق، أو اللون، أو ادين أو الجنسية الأصلية، وأن صلاحيته لم يتم تثبيتها، فإن استخدامها يمثل تمييزاً غير قانوني تحت العنوان السابع لقانون الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٤. وبالطبع إن قانون فرص الاسعدم المساوية لسنة ١٩٧٢ قد وسع من عطية العنوان السابع ليشمل «الحكومات» والوكالات الحكومية والأقسام المربعة السياسية بما جعل تطبيق المبادئ الواردة في قضية حريجز (Gnggs) على القطاع العام و بمعنى عملي، فإن ذلك يعني أنه إذا تم لاحتجاج على اختبار للاختيار على أساس قانون فرص الاستخدام المتساوية (Equal Employment Opporntunities Act) (EEO) ولم يكن بالمقدور تأكيد صلاحية لذلك يجب استبعاد الاختيار من قبل المخدم واستداله باخر يمكن تأكيد صلاحيته باستخدام طريقة مقبولة.

وخلال أواخر الأعوام ١٩٦٠ وأوائل الأعوام ١٩٧٠ أصدرت كل من لجنة فرص الاستخدام المتساوية ومصلحة العمل بالولايات المتحدة ولجنة الخدمة المدنية كل منها أصدر إرشادات حول إجراءات الاختبار، واحتصت الإرشادات التي أصدروها عن كيفية شرح علاقة الوظيفة بطرق الاختيار وأن هذه الصرق ليست متماثلة، وأن الجهود قد هسلب في الوصول إلى إرشادات موحدة (حول إجراءات لاختيار). وإن لقضية الرئيسية كانت هي عدم الاتفاق بين لجنة فرص الاستخدام المتساوية (Eeoc)، ولجنة الحقوق المدنية (Civil Rights Commission) من جهة وبين لجنة الخدمة المدنية، والعمل والعدل من الجهة الأخرى وفي أو حر ١٩٧٦، فإن الوكالات الأخيرة اتفقت وتبت الإرشادات مما اصبح يعرف بالوكالة التنفيذية الفيدرالية (The Federal Executive Agency) لكن لجنة الحقوق المدنية ولجنة فرص الاستخدام المتساوية

اعتراضاً على ذلك واحتملت لجنة فرص العمل المتساوية بالإرشادات التي تنتهجها هي ١٩٧٠ وما يعرف بـ (Equal Employment Opportunity Commission, 1970) مع أن إرشادات لجنة فرص العمل المتساوية كان من الصعب استيفائها.

وفيما يلي النقاط الرئيسية في عدم الاتفاق (للقضايا الخلافية).

١- لم تتضمن إرشادات لجنة فرص العمل المتساوية تعريفاً ملموساً للأثر العكسي لكنها أشارت أن وجودها يمكن أن يقرر بإجراء مقارنة المئات التي تنجح فيها مختلف مجموعات المتقدمين بنجح في اختيار إجراء اختبار بالدات وإن إرشادات الوكالة التنفيذية الصيرالية، من جانب، وصفت تعريفاً مثل - فئة للاختيار تختلف بشكل ملموس - وليست في مصلحة الأفراد من أصول عنصرية، أو جنس، أو مجموعته عرقية - وكقاعدة للحكم عما إذا كانت فئات الاحترار مختلفه بشكل ملموس فقد تم توفيرها أي القاعدة - وبص ما يعرف بقانون الـ ٨٠/٨ أنه إذا كانت فئة الاحترار لمجموعة ما ضمن ٥/٤ من الفئة لمجموعة بدرجة أعلى، هن الوكالة المفظة لا تعتبر عموماً وجود أثر عكسي.

٢- وبطلت إرشادات لجنة فرص العمل المتساوية صلاحية أو شرعية كل عنصر من عناصر عملية الاختيار يستخدم في شغل وظيفة. وفي الواقع، هذا يعني القيام بتحريرات حول لأثر العكسي لجميع عناصر الامتحانات حتى لو أن الامتحانات ككل لم تنتج عنه أثر عكسي وبالمقارنة. نصت إرشادات الوكالة التنفيذية الصيرالية (Fea) على أن الأثر العكسي يتقرر بالنسبة لكامل عملية الاختيار لكل فئة وظيفية. وإذا لم يوجد أي أثر عكسي إجمالاً، فإنه لا يوجد التزام لتحديد صحة أو مشروعية عناصر الاختيار المتعددة وإذا حدث ذلك، فإنه حينئذ ينبغي تحليل كل عنصر، وتحديد صحة كل عنصر يتضح أن له أثراً عكسياً، هذا إذا كان المخدم يريد استخدام هذه العناصر.

٣- وبما عثرت لجنة فرص العمل المتساوية تمضيها لمعيار دي صلة بالصحة أو المشروعية، فإن الوكالة التنفيذية الصيرالية أشارت «أن المبادئ المقبولة عموماً والتي حددتها مهنة المحلات النمسية لا تمر بهذه الأفضلية. لكنها تدعو للمكر في استخدام لمعيار دي الصلة والمحتوى، أو استراتيجيات صحة التصميم وذلك حسبما هو مناسب». وإضافة

لمشكلات أخرى تمت مناقشتها مسبقاً فإن الدراسات حول صحة المعيار ذي الصلة غالباً ما تكون هذه الدراسات صعبة التنظيم بسبب أن الإدارات الصغيرة لا تريد اختيار أو توظيف أفراد بالقدر الكافي هي بصيف وطيفي واحد بما يعطي عنه حصائية كبيرة بقدر كاف للقيام بتحليل ذي معنى وإجراء مقارنة درجات الاحتمالات ومقاييس الأداء وأنه هي الإدارات الكبيرة، فإن العينة عادة كبيرة بالقدر الكافي فقط هي تصنيف محدود للوظائف

٤- وطالبت لجنة فرص لاستخدام المساواة للمخدمين (EEOC) أنه خلال عملية تحديد صحة إجراءات الاختبار، يجب أن يكون المخدمون قادرين على إبراز أن الإجراء البديل ذي لاثراً العكسي بسيط لا يوجد (لديهم)، وإن الاعتراض الرئيسي لهذا المعيار هو أنه قد يعني بحث كوني (من الكون) لا يسهل لدائل ذات آثار عكسية أقل، ونصت إرشادات الوكالة التنفيذية الفيدرالية (Fea) (Executive Agency) أنه خلال دراسة الصحة أو المشروعية ينبغي على المخدم أن يحاول إيجاد ويستخدم إجراءات لها القليل جداً من الأثر لعكسي بقدر الإمكان وأنه بمجرد لجهود الثقة الطبية قد حدث وإن الإجراء الذي تم اختياره قد انصح نه صحيح ومسروع، فإن المخدم ليس عليه أن يسعى لبدائل أخرى.

٥ وأخيراً فإن إرشادات لجنة فرص العمل المتساوية (EEOC) طالبت أن تتم صلاحية الاختبارات لكل مجموعه من الأقليات للتأكد أنه لا توجد فروقات في الصلاحيه. وأن صحة الفروقات هي موقف يحتوي فيه الاختبار على معيار صلاحية يحتوي بشكل كبير لفئات مختلفة وبحسب الجنس، أو المجموعة الاثنية، وواضح أن استخدام الاختبار الذي من شأنه المبالغة أو التقليل من أداء الموظفين لمجموعة من المجموعات الأقلية أو غيرها قد يكون إجراء غير عادل وكادت إرشادات الوكالة التنفيذية الرئاسية (Fea) أقل صراحة بسبب أنها ببساطة أوصت بنحيمع البيانات بشك مفصل لجميع المجموعات وذلك لتقرير عدالة الاختبار.

وتم أخيراً بعد مفاوضات موسعة في عام ١٩٧٨ الوصول إلى اتفاقيات حول إرشادات منسقة و متماثلة Uniform Guidelines لإجراءات اختيار الموظفين (Federal Register, 1979) وعموماً فإن هذه الإرشادات كانت لصيقة بتلك التي صدرت من الوكالة التنفيذية الفيدرالية، إن الإرشادات المسقة أو النظامية Uniform Guidelines ليست بالقوانين، لكنها أصبحت ذات تأثير رئيسي سبب أن المحكمة العليا قالت إنه بحسب التفسير الإداري للوكالات المنفذة فإنها يستحق احتراماً عالياً.

ومع ذلك، حين تثار حلاشات قانونية، فإن المحاكم تصدر القرار النهائي حول صحة متطلبات الاختبار وعمّا إذ كان المخدم قد استوفى أو لم يستوف هذه المتطلبات

وبحسب مسألة التكلفة التي يتحملها المخدمون، فإن الإرشادات المسقة/النظامية قد حصعت للانقراض كوسيلة هتية غير عقلانية في بعض الحوائط. وعبر واصحة في جوانب أخرى كثيرة، وأنها تتطلب عمليات خطط للسجلات مبالغ فيها. ومع ذلك، فإن جهوداً لتغييرها قد واجهت معارضة سياسية قوية. وعلى كل حال، فإن الحقيقة هي أنه في ضوء تاريخ طويل بضبط قليل بسبباً للخطر في صحة الاختبار، فقد وجدت إدارات شؤون المواطنين الحكومية نفسها أنها مطالبة بالتأكد من صحة الاختبار، لعدد كبير من اعتبارات الاختيار وذلك لأسباب تقدمت بها لجنة فرص العمل المتساوية (Eeo) وإن استبقاء كامل متطلبات الإرشادات النظامية سوف يسمّر بوصفها عنصر تحدّ أمام المحصنات الحكوميتين وأن الحواجز العتة، والتنظمة، والسياسة للمحقق الكامل لهذا الحادب من مبدأ الحدارة هي حواجز قوية يصعب التغلب عليها. ومهما كان العمل المتالي بعيد المال، فإن التأكد من صحة الاختبار أصبح الآن هدفاً مهماً لنظم شؤون المواطنين الحكومية وأن كلاً من معايير الاختيار سوف يتم استعراضه هي الأقسام التالية

### [شرط] الحد الأدنى من المؤهلات Minimum Qualifications:

إن السبب في فرض شرط الحد الأدنى من المؤهلات مثل مدى وبوع التعليم، أو لتدريب أو المدرات البدنية، والخبرة هو تصفية المتقدمين ممن هم حقاً لا يحسن أن يكونوا قادرين للقيام بالمهام والمسؤوليات الملائمة للوظيفة. والأمثلة لذلك هي مطالبة المتقدمين للوظائف القابونية حيارتهم على درجة من مدرسة للقانون معترف بها، تطالب رجال إطفاء الحريق أن تكون لديهم المقدرة على دفع وحمل وزن معين، ومطالبة المتقدمين للوظائف العليا الإدارية أن تكون لهم خبرة مسبقة في وظائف مماثلة أو ذات صلة. وقد يطلب شرط الإقامة بالولاية والمحلية التي سوف يخدم المتقدم بها.

وإن المعيار الرئيسي لشرط الحد الأدنى من المؤهلات هو أن هذه المؤهلات ضرورية للأداء في الوظيفة، وأن ذلك لا يحرم الأشخاص بطريقة حراية ممن يمكن أن يكونوا قادرين على أداء الوظيفة أو يعرّموا من فرصة المناهسة. وحتى قريب، فإن تأسيس/ تأكيد صلاحية الحد الأدنى من المؤهلات لم يحط بالإشادة إلا قليلاً، وأن حكم فيبي شتون الموظفين كان كافياً على أفضل حال لتقرير تلك الصلاحية. وللتنوّ بقدرة

المتقدمين النسبية للأداء، فإن الحد الأدنى من المؤهلات، مثل دبلوم من مدرسه ثانوية عليا لعمال الحراسة، سائقي الشاحنات، وعمال تشغيل الماكينات، فإن شرط الحد الأدنى أمر يدعو للتساؤل. وعملياً، يجب على المخدمين الحكوميين الآن أن يكونوا على استعداد لتقديم أدلة مقنعة لشرط لصلاحيه بسبب أن المحاكم تلقائياً أو كإجراء روتيني تسقط شرط الحد الأدنى من المؤهلات التي لا يمكن إبرارها منطقياً على أنها ذات صلة لمتطلبات وظيفه بداتها والاتجاه حالياً، هو إراحة متطلبات الحد الأدنى من المؤهلات التي لا يمكن إثبات صلاحيتها مع إضافه مروه تسمح باستبدال التعليم بالخبرة حتى نقطة معينة (والعكس صحيح) ونصم البعير الساري «أو أي مدرس وخبرة مساوية مجتمعتين».

وهو يمرض بعض الحد الأدنى من المؤهلات لسبب قانوني أو لسياسة اجتماعية. الإقامة العمر ومتطلبات وضع المواطنة، برغم أن هذه ليست بالضرورة ذات صلة بأداء الوظيفة، إلا أنها قد تخدم أغراضاً وسمة: سياسية، واجتماعية أو اقتصادية. وأنه ليس من غير العادي لمصالح/إدارات الشرطة أن تطالب بتقييم صباطها هي المدينة أو المقاطعة التي يعملون بها وذلك لسبب علاقات فعالة مع المجتمع وأن القوانين القومية لتشغيل الأطفال قد أحييت لحماية الأطفال من الاستغلال من قبل المخدمين، حتى ولو كان الطفل ذو الـ ١٣ عاماً موهباً للعناية فإنه لا يجوز قانونياً عمله في وظيفة مبرمج حاسب آلي هي حكومة محلية - أي محلية - وقد أصدرت محكمة الاستئناف العليا في عام ١٩٨٧م، قراراً أنه بإمكان ولاية نيويورك أن تجعل شرط المواطنة بالولايات المتحدة مطلباً لوظائف الشركة، وذلك على أساس أن وضع السياسة هي المسؤولية لخصرية للمواطنين وأن استخدام صلاحية التصرف من قبل صباط الشرطة شكل من أشكال صنع السياسة (Foley V. Connelie, 1978) إن هذه الأنواع من المتطلبات رسخت بقوانين فيدرالية وولائية أو محلية، لذلك فإن وكالة شئون المواطنين ليس لها التصرف في تطبيقها بما يتجاوز تقرير عما إذا كان لها الحق أو لم يكن ذلك هي مافضة تغييرات هي القانون.

### التدريب والخبرة السابقتان Previous Training And Experience

قد نستخدم تقييمات التدريب والخبرة محتممين مع الامتحانات التحريرية والشفهية لإيجاد تقييم أكثر تكاملاً للمتقدمين من حيث المعرفة، والمهارات، ولقدرات Ksas وهي حالات أخرى، فإن الامتحان التحريري والشفهي قد لا يكون عملياً وأن

تقسم التدريب والخبرة كما يعكسها السيرة ابداعية للمتقدم يكون هو كمل لامتحان .  
وهذا ، كما سبقت ملاحظته ، يكون مثالاً للامتحان غير المجمّع Unassembled  
Examinations بسبب أن المتقدمين لم يتجمعوا في صعيد واحد للجلوس لاختبار  
بحري . وهذا لا تتواجد هي بعض الحالات اختبارات بحريه مناسبه أو أنه تكون  
غير ذات ضرورة بسبب أن المتقدم قد سبق لهم النجاح من قبل في امتحانات  
الترخيص أو الدرجات للأمره لمراولة مهتهم (مثلاً ، القابول ، الطب ، الهندسة ، العمل /  
الخدمه الاجتماعيه) . وقد أوصعب الحرة أن أشخاصاً كثيرين ممن تأهيلهم عال  
لا يقدمون بطلانهم لوظائف حكومية إذا كان ضرورياً أن يجلسوا لاختبار تحريري .  
وذلك لاعتقادهم أن درجائهم الجامعيه ، ووثائقهم وتراخيصهم لمهنية ، وخبرتهم ينبغي  
أن تكون كافية لتوصيح مقدراتهم وإن الامتحانات عبر المجمعة ستخدم غالباً  
هي الخدمة الميدانية ، وهي بعض الحالات في مستوى الدحول الاسنادي لوظائف  
المهنية . وأن بعضاً من هذه الامتحانات يستخدم في حكومات الولاية والبلدية . وإن  
تقييم لتدريب والخبرة ، زائد امتحاناً شفهياً ، يعتبر تحميفاً يتواجد عادة على جميع  
مستويات الحكومة .

ونقوم بتقييم التدريب والخبرة على مفهوم متكامل في كثير أو قليل من المعرفة  
والمهارات والقدرات المطلوبة في الوظيفة . ويتم ترتيب المتقدمين بواسطة ممتحنين  
دوي خبرة حسب المدى الذي لديهم من هذه المعرفة والمهارات والقدرات ، ونحضع  
هذه العملية بكل تأكيد للحكم ، لتقديري . وبعثنا كثير من خبراء شؤون الموظفين أن  
أكثر طريقة فعاله في الحد من أثر محبوى التقدير الشخصي في عملية التقييم  
هي استخدام طريقة عناصر الوظيفة . فعناصر لوظيفه تتكون من متطلبات رئيسيه  
للحصول على النجاح في الأداء . واستخدام هذه الطريقة - تحليل الوظيفة -  
نتم ترتيب المتقدمين باستخدام عدة أنواع من السواهد تقدر قبولها لبيان المقدرة  
النسبية في مختلف عناصر الوظيفة . مثلاً ، لتقدير عناصر الوظيفة «المعرفة  
نظرية الإلكترونيات» ، نموم على شاهد مثل خدمة مؤكدة في تحليل لرياضيات ،  
مما يتطلب معرفة بالطريقة الإلكترونية أو أن يكون للمتقدم سجل متميز من خلال  
دورات دراسيه في الطريقة المتقدمة أو درجات بين (85-100) هي امتحان النظري  
(Maslow, 1968).

## الاختبارات التحريرية Written Tests

تستخدم الاختبارات التحريرية بشكل موسع في الخدمة العامة وذلك لقياس معرفته و المهارات الوظيفية ، وقد تقوم وكالات شؤون الموظفين بتصميم اختبارات و خبرتها بالشراء من منظمات استشارية و غيرها مثل الجمعية الدولية لإدارة شؤون الموظفين (International Personnel Management Association) هذا وإن لإدارات صغيرة خاصة نسب لديها الخبرة لصفة أو مؤرد للمالية التي تحتاج إليها في تطوير واداء سعة الاختبارات الخاصة بها . وبغير اختبارات الخيارات المتعددة هي الأكثر شيوعاً في الاستخدام . وبغير محتويات المقابلة بالذمة . لسبب رئيسي هو صعبه التصميم ، وانه تأخذ وقتاً طويلاً لوضع درجتها ، وانما هي عرضة لمختلف التفسيرات أو الدويل والتخير من جانب المراء ، وبالرغم من مشكلات الخاصة بصحة الاختبارات التحريرية و نرها العكسي إلا أنها من امكان ان تستمر كالتصريف الأكثر حكماً لصفة المتقدمين تنوع كبير من وظائف الخدمة المدنية . وتعتبر هذه الاختبارات بالنسبة لمصالح وكالات شؤون الموظفين كثر ملائمة ادرياً وبوفر قاعدة كبيرة وسو موضوعية في ترتيب المتقدمين . ولا يعني هذا على أي حال انها بالتساوي رات شعبية أو كثر شيوعاً بالنسبة لادارة الوكاه و المتقدمين للوظائف .

وبعضاً على اختبارات التحريرية لمستوى الدخول الابتدائي للوظائف المهنيه تلك لاختبارات التي صممها مكتب شؤون الموظفين (Opm) للوظائف التي يطلق عليها وظائف المستقبل الوظيفي الادريه مع امريكا (Administrative Careers With America, Or Acwa) من مجلس حماية نظم الحداثة (The Merit Systems Protection Board) انتهى في عام ١٩٩٠ لي يقول ان هذه لاختبارات لديها الاسكنية لتكون طريقة ذات كفاءه وعبر مكثفة لقيام بعملية الاختبار حتى تكون الوكاه تستخدم عدداً كبير من الموظفين من بين عدد كبير من المتقدمين وبحلول عام ١٩٩٥ ، على كل حال ، خلص مكتب المحاسبة العامة (GAO) الى حقيقة ان هذا ليس هو الموضوع . أي لاختبارات التحريرية . نسبياً ان الوكالات وصحت أنها عمومياً وجدت صرفاً بديلة لموظفيها بفصل حسابها بشكل مفصل (U. S. General Accounting Office 1994 P 3) وانه حسب ما اوردته مكتب المحاسبة العامة ( بعض التالي )

«ذكر موظفو لتوظيف بالوكالة انهم يفصلون طرفاً حري لموظفي لوظائف المستقبل الوظيفي الادريه مع امريكا (Acwa) للعديد من الأسباب . فهم ي الموظفين يعتقدون أن استخدام شهادات وظائف المستقبل الوظيفي تسعرق وقتاً طويلاً مضربة

باستخدام طرق أخرى للاستخدام وإن الوكالات تتلقى شهادات (Acwa) من مكتب شئون الموظفين بمحرد طسها منهم لكن الوكالات قد تحتاج أو تأخذ عدة أسابيع (١) للاتصال المتقدمين للتوظيف (٢) استلام ومراجعة سيرهم الذاتية (٢) حراء المنافسة الشخصية معهم (٤) التدقيق في الخدمة السابقة، والتعليم، والخبرة، وبرعه ان هذه الخطوات مطلوبة حين نسخدم اوكالات طرقا أخرى للاستخدام، الا انها يمكن عالياً ان تكمل في وقت مبكر في العملية أي عملية الاستخدام (ص ٢ ٤)

ولاحظ مكتب المحاسبة العامة (GAO) مشكلات أخرى في وظائف مستقبل لوظيفي الإدارة مع امريكا (Acwa) كذاه للاستقطاب والاحتيال للاستخدام، بما في ذلك ما يلي (من المشكلات):

ان المتقدمين الذين فقدوا الرعة في الخدمة لميدالية فشلوا في التجارب لبحريات الوكالات أو انهم تاركو، عن النظر في مرهه بالنسبة للوظائف، الأمر الذي راد من بطء العملية [عملية الاستخدام].

إنه يجب تشروط التي فرصها هاتون الثلاثة وتفصيل قدماء لمحاربين، من الوكالات واجهت صعوبة في تحقيق اهداف الساطات، لاجابة بالنسبة للنساء وذلك عن طريق شهادات وظائف المستقبل لوظيفي الإدارة مع امريكا (Acwa)

ان معظم المتقدمين، وحدوا ان خبرتهم مع وظائف المستقبل لوظيفي مع مريك حيرة محيبة للامال، ون مسوحات مكتب المحاسبة العامة كشفت ان ٨٥٪ من الذين احابوا عن المسوحات كانوا غير مقتنعين ببعض جوانب العملية

عند اكثر من نصف من احابوا عن اسباب مكتب المحاسبة العامة ان فرصهم في الحصول على وظيفة هيدرالية مسمرة أو حيدة بعد الحصول على درجاتهم وذلك لانهم لم توفر لهم معلومات كثيرة عن أنماط الاستخدام التي كان يسعى أن يكشف ان بسنه صتيه من اولئك الذين حصلو على درجات النجاح قد تم استخدامهم وحلال فرد سبسي، تم حراء ٢٠٠٠٠ امتحان وكان هناك اكثر من ١٨٢٠٠٠ حصوا على درجات النجاح، و٣٢٢٨ مقدما قد تم استخدامهم (U.S. General Accounting Office, 1994, Pp 4-5).

ويقدم لحدول (٤-١) مؤسرا واصحاً عن مدى تفصيل الوكالات الفدرالية بدئل للاستخدام لوظائف المستقبل لوظيفي مع مريك (Acwa) وبموجب بدمج المنحة الدراسية للمقدمين هذه يمكن الوكالات لستدالية لوظيفي المتقدمين مع درجاتهم (٢٥٠) و متوسط درجة فصل أو ممن بحرحوا وكانوا من الـ ١٠٠ الأوائل في

فصولهم ولم يكن هؤلاء الأفراد مطالبين باحتيار وظائف المستمطاب الوظيفي للإدارة مع أمريكا (Acwa) وبموجب تعديل تعيينات قدام المحاربين، فإن بمقدور الوكالات استخدام قدام المحاربين المستحقين للوظائف المستتاة التي لا تخضع للعنافة. (كما) يمكن استخدام الموظفين المؤقتين إلى مدة أربع سنوات دون تصديق مكتب شئون الموظفين (Opm). وقد لاحظ مكتب المحاسبة العامة (Gao) أن الوكالات غالباً ما تسجل الوظائف الدائمة بموظفين مؤقتين من أجل الإسراع في عملية التوظيف، ومن أجل التهرب من الحدود القصوى لمستويات الخدمة الدائمة، ومن أجل استخدام موظف يتم اختياره ولا يستطيع شهادة مكتب شئون الموظفين للوصول إليه. (U. S. General Accounting Office, 1994, P6)

ويوجد مروة إضافية عن طريق التعيينات المستتاة حسب الجدول A و b و c والتي يمكن أن تشمل وظائف في حرف أو مهر وظائف المستقبل لوظيفي للإدارة مع أمريكا (Acwa) وأحياناً، فإنه يمكن شغل الوظائف عن طريق إعادة التكيف مهام وظيفية، التقلات، والإعادة للخدمة، والترهيات ضمن مهر وظائف المستقبل الوظيفي للإدارة مع أمريكا (Acwa) دون الحلو أو النجاح في اختبارات هذه الوظائف (U. S. General Accounting Office, 1994, Pp 6 7) (بقول) تجربة مع عملية وظائف المستقبل الوظيفي للإدارة مع أمريكا (Acwa) و لسجلات الدائمة للمستحقين هزر مكتب شئون الموظفين أن يصع طريقة تصميمية اختيارية للوكالات وأن يتقدم المتقدمون لأن بوظيفه محددة إما مباشرة عن طريق الوكالة أو إلى مكتب شئون الموظفين (Opm) Ban, 1997, P 197-198

الجدول (١٤) التعيينات في المهن التي يغطيها المستقبل الوظيفي للإدارة مع أمريكا (Acwa) السنوات المالية ١٩٩١ و ١٩٩٢

عدد التعيينات	نوع التعيين
٧٩٧.٢	وظائف (ACWA)
٩٠٥.٨	المتميزون من المنح الدراسية وتعيينات أخرى مباشرة
١٩٤.١١	تعديلات تعيين قدام المحاربين
٦٣٣ ٣	المؤقتون
٥٧٤.٥	المستثنون
٠٠٢.١٥	أجراء التعديلات/السجلات الداخلية
المصدر (U. S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1994)	

## اختبارات الأداء Performance Tests

يعنى احتساب الأداء، ببساطة سؤال المتقدم للوظيفة أن يؤدي المهام المهمة التي تتعلق بأداء الوظيفة، وأن هذا الاحتساب لابد أن يحكى أو يعكس الحوافز الرئيسية في الوظيفة، وأن جميع أنواع المعرفة والمهارات والقدرات من ناحية النظرية، يمكن أن يتم الاحتبار بشأنها باستخدام اختبارات الأداء، لكن جميعها يمكن أن تستخدم بتقييم المهارات مثل السرعة والدقة في الطباعة تشغيل السجلات والمكبات والصام بمهام محاسبية إن محاكاة وظائف وموقف معقدة من الصعب في ذاتها تكفي، وإيه مع براند تقدم تقنيات لحاسب الآلي وبرامجه Software، فإنه من المحتمل أن يتم تقييم مجموعه مركبة ومعقدة من المعرفة والمهارات والقدرات باستخدام اختبارات الأداء، مثل تلك التي تستخدم الآن في المحاكاة لاختبار مدى استجابة الطيارين لسلسلة من المواقف التي سوف (أو إيه من المحتمل) أن يواجهوها في واقع الحياة.

وتوفر امتحانات الأداء ممارسة لأنواع الأخرى من الاختبارات توفر مميزات مباشرة للعناية عن كيفية أداء المتقدمين لسلسلة من عناصر الوظيفة. وطبقاً لذلك، فإن هذه الاختبارات تعتبر في طاهرها ذات صحة أو مصداقية عالية، وهي من منظور الشخص لدى تصنع لها، تعتبر شيئاً ملموساً.

وإذا كان الاحتساب ذا علاقة واضحة بالوظيفة، فإنه من المحتمل أن يطرأ إليه على أنه من عادل وموضوعي وتهدد الأسباب، يتحول كثير من الإدارات إلى اختبارات الأداء حين يكون ذلك ميسوراً من المنظور الفني، ومن منظور المبراهنة، إلا أن عائقاً رئيسياً في ذلك هو الكلمة حيث غالباً ما يتطلب لاختبار حوار وصيغة معاداة وكلمة، مع ارتفاع في كلمة الموظف دوى العلاقة تلك الاختبارات

## الامتحانات الشفهية Oral Examinations

يستخدم أحياناً كل من المصطلحين امتحان شفهي و«مقابلة» للدلالة على أمر واحد، إلا أن المقابلة تشير خاصة إلى الاجتماع لدى تجربته موظف الجهة لخدمة مع الأشخاص الذين يحقوا في السابق في حسابات التأهيل أو الامتحانات وصدرت الشهادات بأنهم أشخاص مستحقون للتعيين ونحن نستخدم المصطلح «امتحان شفهي» إشارة إلى دورة أسئلة والحوار التي تُجرى شفاهة لقياس المؤهلات

الاساسية وإن الورن أو الاثر الذي يحصن نتائج الامتحان الشمهي بتغير مع الاهمية التي تخصص لقدرة الموظف في نقل أفكاره شفاهة، وأن يعامل بتفاعل مع الآخرين وتحمل معها هذه القدرات - فدراب الموظف غالباً ورماً كبيراً في وظائف الإدارة، بكن من المحتمل أن يكون أثرها قليل سسياً على مجموع درجات الامتحان الكلية بالنسبة للوظائف الصبة أو اليدوية (هذا) وتستخدم الامتحانات الشفهية بدرجة موسعة لوظائف لإدارة العليا ووظائف الإدارية لكن ليس من غير العادي لهذه الامتحانات أن تكون أيضاً جزءاً من حاشده الاختبار لوظائف لدخول للمستوى المهني الاول وتعتبر نتائج الامتحانات الشفهية قابلة صمماً للتحريف من قبل تحير الممتحن و صعب تصميم محتوى وعملية الامتحان أو كلا الأمرين لذلك فإنه لمعالجة هذه المسكلات يجب أن يخطط جيداً للامتحانات الشفهية من حيث السلوكيات وردود الفعل التي تتم ملاحظتها، ومقاييس التقييم التي تستخدم. والإجراءات التي تتبع في إجراء عملية الامتحان الشمهي (U S Office Of Personnel Management, 1979) ويسفي على الممتحنين أن يسجلوا ملاحظاتهم في ضوء مظلومه فياسيه وذلك لتأكد من ساعم وثبات لامتحانات وإن بدير من يقومون بإجراء الامتحانات أمر مهم للغاية بسبب أن حرابهم الصبة هي الأساس في الثقة في صحة التقييمات التي (يسجلونها) وإن صم النساء وعضاء من مجموعة لأقيبات في لجان الامتحانات إجراء يقلل إمكانيه حدوث التمييز (العنصري أو غيره بين لاسجاص). كما أن هذا الصم قد يربد من احتمال أن النساء والأقيبات سيكون لهم ثقة في عدالة عملية الاختبار

### اختبار الأداء الشمهي لمجموعة من الأفراد The Group Oral Performance Test

إن امتحان لمرد هو الشكل (أو النمط) الأكثر شيوعاً في الاختبار الشمهي لكن هناك نوعاً آخر هو اختبار الأداء الشمهي لمجموعة (من الأفراد) وفي الاختبار الشمهي للمجموعة يتجمع الممتحنون في مجموعات صغيرة ويحدّد لهم موضوع للمناقشة ويقوم الممتحنون من الخدمة المدنية بعيين كيف يكون أداء المتقدمين خلال المناقشة، خاصة كيف يكون تفاعلهم مع أعضاء المجموعة الآخرين. ويحاول المدافعون عن الاختبار الشمهي للمجموعة، يحاولون بالقول أن الاختبار يس كيف أن المتقدمين يفكرون لو، بهم كانوا وحيدين بأنفسهم ولأن دور الممتحنين يحد من الانصات فقط، فإن ذلك يتيح لهم وقتاً أكثر للملاحظة بعناية.

وكما يشير البعاد، على كل حال، فإن اختيار المجموعة يتم وكأن المجموعة هي مسرح، وأن المشاركين قد لا يتصرهون كما لو أنهم في موقف إداري عادي وقد يصرف غالباً انتباه المتقدمين بذلك ربما لا يكون لهم وقت كافٍ لتصدر أو تصيغ كل شخص كما لو أنهم كانوا في شكل لجنة مصيلة وفصلاً عن ذلك، قد تنتهي المبعوثون بتقييم كل مشترك بحسب أداء المجموعة وذلك بدلاً عن المتطلبات المعقدة للوظيفة المعنية وبمعنى آخر فإن اختيار المجموعة ينير اهتمامات كبيرة من حيث صحة الاختبار والاعتماد عليه، وكإجراء للتعويض عن هذه الالتزامات، فإن بعض الإدارات تستخدم لأسلوبين الامتحان للأفراد. والامتحان الشههي للمجموعة ثم تأخذ المتوسط من درجات المتقدم في كلا الأسلوبين من الامتحان

### التقصي عن خلفيات المتقدمين Background Investigations:

تستخدم التحريات عن خلفيات (الأفراد عموماً) لحذف الأغراض وأنها بالنسبة لمعظم وظائف الخدمة المدنية مراوحة روتينية تتم عن طريق البريد والهاتف وبالنسبة لبعض فئات الوظائف فإن المحررين (موظفي التحريات) الذين تستخدمهم وكالة شؤون الموظفين المركزية يقومون بريارهم ومقابلة المخدمين لسابقين (للمتقدمين للعمل) وكذلك لأحررين ممن لهم معرفه مباشرة بالأعداد التعليمي للمتقدم، الخبرة في العمل، القدرات، والصفات الشخصية وأن التحريات مكثفه والشاملة لخلفيات المتقدمين على مستويات لولايه و محليات تتم بالنسبة لوصائف ميمدي الصوب كما أن مكتب التحريات أصدر إلى (Fbi) يقوم بتحريات تفصيلية وشاملة من حيث الولاء والمراحة الامنية Security Check وذلك بالنسبة للوظائف الفيدرالية التي لها صلة بالدخول على معلومات حساسه أو سرية وقد وكل مكتب شئون الموظفين (Opm) مؤخراً وظيفته ومهمه التحري عن خلفيات لأفراد بالتعاقد مع مؤسسه خاصه أسسها موظفون سابقون. هذا وإن المخدمين وقد واجهوا موارد ووقفاً محدودين لا يحرون خلالها تحريات متكاملة عن خلفيات الأهرد بالنسبه لمعظم الوصائف ولا شك أن اتجاهل السببي لهذه المرحله (التحريات) من عملية لاختبار أمر يؤسف له لأن من عمبوا مع، و أشرفوا على المتقدمين هي وظائف سابقه غالباً بأسبطاعهم توفير معلومات كثر أهمية مما يمكن الحصول عليه في مقابله شخصية مع المتقدمين

## فترة التجربة The Probationary Period:

برغم ان فترة التجربة ليست اختياراً و امتحاناً من الناحية الصية، الا بها المرحلة الاحيرة في عملية بضمه المتقدمين بصرف لخطر عن مدى الجهد الذي يدل في جعل اختبارات ما قبل التقديم ذات صلاحية، إلا أنها - أي الاختبارات - قد لا تعمل على بضمية بعض المتقدمين الذين يصغرون فعلاً لمدة و لدافعة او عادات العمل المطلوبة للأداء المرضي بالنسبة لوظائف بدتها و و فترة التجربة (وعادة تمتد من ستة شهر إلى سنة) تُعطي المشرفين فرصة لتقييمه مواقف الموظفين استجدين و و يصادفوا على لتتبع بالخدمة المستديمة و مصط لأوئلب الذين يعملو بمستوى مصنع و يصغر الموظفون تحت تجربته الى حو لاستيفاء أو و به حقوق للكنة في وظائفهم، كما سيتم شرحه في الفصل (٨) و سبعة لذلك فانه بالامكان فصلهم بسهولة اكثر مما لو انهم حصلوا على المركز الدائم - أي الخدمة الدائمة.

و كسر ما تعجز الادارة عن انعاده لاحقاً (بافصل من الخدمة) مادامت فترة التجربة حرةاً مهما من عملية الاختيار. وفي الواقع فإن نسبة مئوية بسيطة من المعين و هذه النسبة في حالات كثيرة أقل من ٢١ هذه النسبة البسيطة هي التي تم فصلها أثناء و نهاية فترة تجربته و هذا هو الوضع المتعدي الذي كان سائداً و ذلك بالرغم من أن الحطط التي تحت المشرفين على مطالبة موظف/مذوب المعين ان يمر كناسة أن خدمات الموظف كانت مرضية و من دون وجود هذا لأقرار فانه يتم ايقاف جميع مستحقاق الراتب و لا يحتاج الامر الى نقول ان إخراجاً بحرين الموظفين بح تجربته تلقائياً الى خدمة الدائمة دون تصيمات بعده للأداء و من شأنه ان يهدم عملية الاختيار

## نظرة عن قرب لكشوفات المستحقين التعيين وقضايا ذات علاقة

### A closer Look At Lists Of Eligibles And Related Issues

كما تمت ملاحظته سابقاً هناك تقدمين كل وظيفة أو فئة من وظائف يتم تقييمهم ورتبهم بحسب درجات التي حصلوا عليها في و حدة و اكثر من الاختبارات و ان تحريبات الحاصلات و الكشف الطبي يستبعد من فئات بعد تقدم العرض المتدني للنفس و يتم و كل اختيار بحسبها قدرته و كاله لخدمة المدنية من حيث لأهمية النسبية للمؤهلات التي تنوي فيسها مثلاً ربما تكون لمهارات في لرياضات مهمه جداً لوظيفة محاسبية لكنها غير مهمة نسبياً في حالة كاتب ملفات أو سكرتير.

ولا يتم وزن الحد الأدنى من المؤهلات مادام المتقدم يجب أن يكون حائزاً لتلك المؤهلات حتى يمكن أن يطر فيه لاحقاً. ويطبق نفس الماعده على تحريات الحمية والكشف الطبي. ويتم ترتيب الاختبارات مرحلياً مع اعتبار الحد الأدنى من المؤهلات أول الحواجز/العقبات، ومتى استوفى المتقدم أو المتقدمه شرط الحد الأدنى من المؤهلات فإنهما يحصصان لمرحلة واحدة وأكثر مما سبق، تقييم للتدريب والخبرة، اختبار تحريري أو اختبار آلي. وإذا تم استخدام ذلك، يأتي لامتحان الشفهي بعد ذلك، تتبعه تحريات عن حليته المتقدم، ويعتبر هذا الترتيب اختصارياً بمعنى أنه يصح لاختبارات الأكثر تكلمه ووقتاً في نهاية العملية حيث تكون الحاجة في النظر في عدد أقل من المتقدمين وأنه لا معنى، مثلاً لادارة اختبارات حركة بكل شخص يمدد لوظيفة طماء الحريق قبل أن يقرر أن كان بسبوه شرط الحد الأدنى من التأهيل من حصوله على الدرجة المدرسية العالية

وكما رأينا فإن الكشف باسماء لأفراد الذين نجحوا في الامتحان فيه يشار إلى هذا الكشف «كشف المستحقين» List Of Eligibles ويتم ترتيب المتقدمين في هذا الكشف بحسب الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان. وحررت لعدده به حين يتم بوصف الموظفين في الوكالات، ليس لديها شواهد غير شغلها فإنها أي الوكالات تطلب من وكالة الخدمة المدنية أن تؤكد أو تشهد بصحة اسماء المستحقين من هذه الوكالات بحسب الترتيب النازل في قانون وبنائج لخدمة المدنية. ويوجد بوسن أساسيين من إجراءات الاستخدام التي تستخدم كشواهد المسحفين للتوظيف سجل الاستخدام وفحص الحالة (للمتقدمين) Case Examining. إن سجل الاستخدام هو عبارة عن عملية يسجل فيها فوائده قائمة المرشحين مرشحين بحسب درجاتهم. وصعب هذه الفوائده للمتقدمين من الشواهد بمعدود حادونها. أما «فحص الحالة» للمتقدمين فيه بمصنوع الاستقطاب فحص طلب المتقدم وأصدار شهادة بالمرشحين لوظائف فردية معدة. ذكر من استخدام سجل المتقدمين الذي سبق شافو (U.S. Merit System Protection Board 1998, P. VII) وأن فحص الحالة يعتبر حالياً أكثر طرق المنافسة استخداماً من قبل الحكومة الفيدرالية

وكان في عهد قريب قانون، ثلاثة الأوائس المرشحين هو أنصام الأكثر شمولاً تأكيد الاختيار يكون من بين أولئك الذين في مقدمه قائمة المستحقين. وظهر هذا المصنوع من الناحية التاريخية كونه حماية بصاد إحداره وفي أوقات بسبه مع بعض التصرفات السبويه السعيين. وكان لافتراض في ذلك هو أن درجات الاختبار تعكس

المروقات تحميصة في المصدره على أداء العمل وأن ثلاثة هو عدد مناسب من الاسماء للترشيح لكل وظيفة شاسره وأن تفصيل قدماء المحاربين من واقع امارسة، الذي نتج عنه معهم درجات إضافية باعتبارهم عنصرًا يعمل على التمسك من المرشحين متى سادوا في الدرجات سادوا في هذا لتفصيل يؤدي الى تحسّر النظام لمصلحه قدماء المحاربين متى تم استخدام قانون الثلاثة ويجادل المدّعون عن «قانون الثلاثة الاوائل ان ترشيح سماء اكثر و ترشيح قائمه لناحقين في الامتحان، سوف يريد من المعارفة في جعل المديرين تضمن من سيعلون الفرصة لجعل لبعضيات تكون على أساس حربي وكانت بعض الإدارات قلقة جدا حول العدوى السياسي حتى بهم طبقوا قانون المرشح الواحد و ن فله من حكومات الولايات والمحليات لا تزال تعمل على هذا الأساس اي نظام المرشح الواحد ، وكما تزايدت الأسئلة حول تصلاحيه فان لاهتمامات بمرص العمل المساوية نصاعدت، ونامت تصعوط مطالبة بالمروبة وبحرك المخدمون لحكوميين بشكل مبريد نحو الاتجاه المعاكس وقد احرب بعض الولايات مثلاً جانباً من التعديل على القانون بالسماح بالتأكيد على ترشيح الثلاثة الذين حصلوا على أعلى الدرجات وهو إجراء سيج عنه غالباً تأكيد ترشيح اكثر من ثلاثة متقدمين بسبب الروابط التي تعتبر هذا الإجراء عادياً. وقد أصدر مجلس حمايه نظم الحدارة (Mspb) في عام ١٩٩٥ تقريراً حول قانون الثلاثة المرشحين وانتهى المجلس بالقول ان هناك شواهد متزايدة تدعم الاستنتاجات التالية

لا يمثل قانون الثلاثة الطريقة الافضل ليعبر الاستخدام القائم على الحدارة.

إن التفاعل بين قانون الثلاثة والمحل الحالية لتفصيل قدماء المحاربين يؤدي في الغالب الى نتائج ليست في مصلحة المديرين او المتقدمين المواطنين. وبدخل في ذلك اولئك الذين يسمعون بالافضلية باعتبارهم من قدماء المحاربين (U.S. Merit Systems Protection Board, 1995, Pp ix-X).

وأوصى مجلس حماية نظم الحدارة باستبدال قانون الثلاثة «بالمطالبة ان يقوم مسئولو الاختيار بالاختيار من عدد كافٍ من المتقدمين المؤهلين جداً والذين يحولون اسمهم من قبل مكتب شئون الموظفين او مكتب الاختيارات المفوض لذلك (صفحة X)». وبالإضافة إلى ذلك، فقد ورد في لتقرير اقتراح بلجوء لوكالات الى نظام تقسيم/تقدير الفئة (مثل النوعية والحدودة والصفات المسبقة) الذي يستخدم بالمشروع استوصي لمصلحة الرعاية بالولايات المتحدة وذلك بدلاً من التقديرات الرسمية.

## نشرة Bulletin

هذا اعلان عن وظيفة شاعرة هي مدينة سان جوسى (SAN JOSE)، كاليفورنيا محلل اول للبحوث و لتطوير فى مكتب رئيس مصنعه لسنرطه. هذه الوظيفة مفتوحة فقط لموظفى مدسه سان جوسى الحد الادنى من المؤهلات هو: اي حرمه من التدريب و لخبرة يعادل إكمال درجه البكالوريا (BAC OALAUREATE) من كلية او جامعة معترف بها فى مجال المحاسبة، إدارة الأعمال الإدارة العامة و فى مجال يودى الى درجه البكالوريوس واربعة سنوات فى خبرة ذات مسؤولية مبراسة فى الإدارة العمومية وتحليل لعمل إدارى فى مجال شئون الموظفين، والمراسلة والمالية وتحليل الطرق لمطبعة وسجل فى ذلك تحليل حمل هبة الموظفين. ويجب حيدرة رحصة قياده سارية المفعول إذ إنها من المتطلبات

### العلاقة غير اليسيرة بين المنافسة والصلاحية وفرض العمل المتساوية: من الامتحان المهني والإداري إلى المستقبل الوظيفي الإداري مع أمريكا (The Uneasy Relationship Between Competitiveness, Validity And Eco:from Pace To Administrative Careers With America)

يعتقد به بالنسبة لأولئك ليس يرون أن مند لحدرة هو افضل الممكن وانه موحه يكون لدى المخدمين الحكوميين عمليات تنافسيه عاليه فى لاستقطاب. مستخدمين فى ذلك حتمار ب ذات صلاحية للاختيار ومهما كان الأمر فلا تؤدي إلى اثر عكسى لا أنه لسر الخط كما تؤكد تحربة الحكومة الفيدرالية مع الجهود لتطبيق منجسات التصعية لمستوى الدحول كما بوضح ذلك بالنسبة للمهنيين والإداريين. فإنه والأمر كذلك يصعب تحقيق مخرجات مثالية

وإن الشكوى المرمية من نظام الحداثة التقليدي بالنسبة لعمليات الاستقطاب والامتحان والاحسار أنها بطيئة إلى الدرجة أن كثير من المؤهلات بدرجة عالية يصبحوا محبطين حتى أنهم يميلون عروصاً من جهات اخرى وإن التأخير المطول بالنسبة للموظفين المهنة والإدارة على الدحول فى الخدمة لصدرة عالية عالمياً ما يكون نتيجة للرقابة المركزية على ترتيب والتصديق على المتقدمين فى وظائف الوكالات العلن عنها وإن المطلق من وراء هذا الإجراء هو أنه الطريقة التي يعتمد عليها أكثر للباكد

أن حواء المندميين المؤهلين هم الذين يحاولون إلى الوكالات للاختيار عن طريق عملية عادة وهكذا. مع حماية الحداره من المثالب المحتملة على مستوى الوكالة واستخدم مكتب شئون الموظفين (OPM) في عام ١٩٨٢، امتحاناً تحريرياً على مستوى القطر لترتيب المتقدمين على مستوى الدخول ليدشي لوظائف المستقبل الوصفي للمهنيين والإداريين (PAOE) إن الأفاضل من خريجي الكليات جلسوا في كس عدم لهذا الامتحان وقد تم استبعاد امحان المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين واستبدل بنشاط ساسب الماعة/المصل ويعدى الصلاحيه (صلاحيه النشاط) وحلال العام ١٩٨١. مع التفاوض حول مرسوم بالمواقفه يتطلب أن يوهف مكتب شئون الموظفين (OPM) استخدام امتحان المستقبل لوظيفي للمهنيين والإداريين باستبداله باختبار تحريري محدد بلوظائف وهي الاختبارات التي لم يكن لها أثر عكسي على الأقليات.

وكان مكتب شئون الموظفين، قبل مرسوم الموافقة قد ذهب إلى مدى بعد لشتت صلاحية امحان المستقبل لوظيفي للمهنيين والإداريين وكانت الخطوه الأولى هي تحديد القدرات المهمة للأداء اساحج في وظائف امحان المستقبل لوظيفي للمهنيين والإداريين، وتقرير كيفية قياس هذه القدرات. وقد تم اختيار سبع وعشرين مهنة في امحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين وهي تمثل نحو ٧٠٪ من تعيينات امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين خلال أوائل أعوام ١٩٦٠ وتم احسار هذه المهن للتحليل العميق وقد قام كبار امشرفين في هذه المهن باعداد هوائم بمهام لوظائف في ٢٧ مهنة. وهاموا بتقييم الأهمية السببية لتلك المهام، وقيموا المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة حسب أهمية كل للأداء الوظيفي الناتج

وبتأيمه تحليل مكتب شئون الموظفين مع لمعرفة والمهارات والقدرات وسمات أخرى تم التعرف عليها في ٢٧ مهنة في امحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين مع تلك التي وردت في الاختبارات الأولى وتمت كتابة أسئلة الامحانات التي تشابه تلك التي كانت في الاختبارات السابقة وبعد ان تمت ادارة امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين قام مكتب شئون الموظفين بوضع هاعده ترتبط بصلاحيه الدراسات التي اوضحت وجود علاقه ايجابيه بين درجات الاختبار ودرجات الأداء الوظيفي للأشخاص من الذين هم أصلاً في وظائف في المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين (مثل الممتحنين في مطلبات الأمن الاجتماعي) (مثل الحوث التي تحرى حول الصلاحيه والمترامنة مع هذه الدراسات).

إن القدرات العمومية التي وجدت ضرورة لها للأداء الساج في الوظيفة بوظائف المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين تضمنت ما يلي:

١- مهارات استقصية بمعنى المقدرة لفهم وبرجمة مواد هسة مفروءة، والاتصال الشفهي بفعالية وكناه

٢- إصدار لأحكام، أو المندره على صرع قرارات أو اتحاد جراء في حالة عيب نام للمعلومة وأن يحل المشكلات بشارة إلى احقاقق المقودة أو لأحداث للوصول إلى النسيحة الأكثر منطقية.

٣- التقديم للوظيفة دا الصنة بالمقدرة في الكشف عن علاقات الصمية أو المبادئ هي سانات محددة وذلك بواسطة ناء واخبار الفرضيات

٤- الاستنتاجات بمعنى المهارة في كشف نداعيات الحقائق والتطبيق المنطقي لمبادئ العامة لمواقف محددة.

٥- الأرقام ذات الصلة بالقدرات مش نادية عملات حسابية وحل مشكلات كمية حين لا يكون هناك مدحل محدد أو قاعدة تم تحديدها.

إن متجانسات مستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين لها أثر متباين أو عكسي بالنسبة للأفارقة الأمريكيين والأسبانيين والبرتغاليين، وإن البيانات التي جمعها مكتب شئون الموظفين في إارة إبريل ١٩٧٨ للمستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين أوضحت أن ٥٨٪ من البيض ممن أخرجوا للاحتار حصلوا على درجات غير قبله للريادة (وهذا لا يتضمن نقاط تفضيل هدماء لمجاريين) ب(٩٠) نقطة أو أعلى، لكن سبب الأفارقة الأمريكيين والأسبانيين والبرتغاليين لديهم حسوا للاحتار وحصلوا على مثل هذه الدرجات كانوا ٣٠،٥٠٪، بالتوالي، وعمليا، فإن عدداً قليلاً من التعيينات تم بشخاص حصلوا على درجات تصل عن ٩٠ وادارات أخرى للمستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين أظهرت نتائج مماثلة

وبن أولئك الذين حاؤو بشاط ياسب القاعة/المصل ويتحدى صلاحية امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين برون أن الصمام الخمسة التي تقوم عليها الاحتار كانت عمومية هي طبيعتها بدرجة كبيرة، وذلك لقياس المقدرة في الساج في صرع المهز ١١٨، التي تعطينا الصمام. وسبائل النقاد اصفاً حول موضوعة الصلاحية الصية لسعوت مكتب شئون الموظفين وسواء كان للأفضل أو إلى الأسو ولم تنواهر للمحاكم لمرصة لإصدار حكم حول صلاحية امتحان المستقبل الوظيفي

للمهنيين والاداريين، وبدلاً من ذلك، قبل أن يشار بأشوعين رونالد ريجان مسئولياته كرئيس. دخلت ادارته كارتر في مرسوم موافقة لحل الدعوى بين لوبيغانو ضد كامل (Luevano V. Campbell) وترجم المعارضون للتعيين بالافصلية "عمل كارتر كاستحانه دافعها سياسي لصفوط من مجموعة الاقليات". وقد عارضت إدارة ريجان بشدة المرسوم واستطاعت أن تناوخص حول إجراء تعديلات فيه بما في ذلك إزالة مطلب يدعو الحكومة الاستمرار في جهود العمل أو النشاط الايجابي حتى يكون الأفرقة لأمريكيين والإسبانيي والبرتغاليون على الأقل ٢٠٪ من مجموع الموظفين في الدرجة (G5) وما فوق من مستويات الدرجة في فئات الوظائف التي تعطىها امتحانات مستقبل الوطني للمهنيين والاداريين. وكما أخبر مدير مكتب شئون الموظفين (OPM) دونالد ديفين (Donald Devine) في وقت لاحق بأن إدارة ريجان كانت تود التكوّن عن شروط المرسوم لكن انتهت بكل أسف إلى أن الأمر صبح أمام المحكمة بما نتجور سلطة الحكومة في إبطاله من جانب واحد (Valdes, Nd).

وكانت الشروط الرئيسية في المرسوم المعدل لوفغان ضد ديفان (Luevano V. Devine) كما يلي:

- ١ - على مكتب شئون الموظفين (Opm) أن يعمل على تنفيذ امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والاداريين على مراحل وحتى ١٩٨٥ وذلك كاحتياز للاختيار
- ٢ - سمح للمقدمين لهم في امتحانات المستقبل الوظيفي من المهنيين والاداريين باستخدام إجراءات امتحان بديلة تقوم على متطلبات المهنة بذاتها.
- ٣ - وإذا كان للأجراء البديلة أثر عكسي فإنه يجب تأكيد صلاحيتها
- ٤ - على الوكالات المصدرة لهذه التقييمات بكل الجهود العممية لإزالة الأثر العكسي من الاستخدام المرحلي والمؤقت لامتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والاداريين وإزالة الأثر العكسي من الإجراءات البديلة وذلك عن الاستقطاب وبرمج حصص أخرى.
- ٥ - أن محكمة مقاطعة واشنطن (DC) يجب أن تحتفظ سلطتها لفترة خمس سنوات بعد تنفيذ إجراء الامتحان البديل لكل مهنة.

وأعلن مكتب شئون الموظفين في ١١ مايو ١٩٨٢ أن امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والاداريين قد تم إلغاؤها وتم استبدالها بسلطة التعيينات للحدول (B) على الوظائف التي ليس عملياً إجراء امتحانات تنافسية بشأنها. وسمح للوكالات بموجب سلطة للحدول (B) أن تُعَيِّن أفراداً لوظائف مهنية وإدارية في مستوى

الدخول المبدئي دون امتحانات تنافسية إذ تمكنوا من إثبات عدم وجود مؤهلات من داخل الوكالة. وأن الذين يتم اختيارهم بهذا الأسلوب يوصفون في خدمة الوظائف المستتثة (غير التنافسية). وحتى عام ١٩٨٧. فإن الموظفين لذين تم اختيارهم بهذا الأسلوب مطلوب منهم المنافسة في وظائف تنافسية للترقية إلى مستوى الدرجة (Gs 9) وإذا تم اختيارهم لوظيفة بالدرجة (Gs 9) فإنهم يحولوا للخدمة التنافسية. وعلى كل، ففي عام ١٩٨٧، أصدر الرئيس ريجان الأمر التنفيذي (١٢٥٩٦) الذي سمح بالتحويلات عبر التنافسية لتعيينات الحدول (B) المعتمدة على «الأداء المحرّب» - أي الذي أكدته التجربة.

وقد تمت إدارة ريجان عدة تغييرات لإنهاء امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين ولتحول إلى تعيينات لحدول (B) أولاً ناقشت الإدارة أنه لا توجد خيارات تحريرية بديهية وإجراءات أخرى للاختيار على أساس القدرة. ثانياً، أن التحفيضات في معدل التوظيف الفيدرالي، كان من المتوقع أن ينتج عنها تعيينات أقل سرحة كبيرة من خارج الخدمة. ثالثاً، أن تكلفة تطوير امتحانات تنافسية ذات صلاحية تناف مع المرسوم ستكون عاتقة. وفي الواقع، أنه في ذلك الوقت أظهر مكتب شئون الموظفين (Opm) اهتماماً بسيطاً في جهد حدي لتطوير إجراءات بديلة للاختيار. وفي الواقع (يضافاً) وفي وقت متأخر للعام ١٩٨٧، فإن مكتب شئون الموظفين طوّر فقط (١٦) اختباراً، والتي بحسب تقرير المكتب، عطلت لسن أكثر من ٦٠٪ من الوظائف المصنفة.

ومهما كانت دوافع أولئك المعينين فإن استخدام تعيينات الحدول (B) ساهم كثيراً في لا مركزية التعيين للوظائف المهنية والإدارية بالحكومة الفيدرالية، وبموجب الحدول (B) فإن الوكالات تطور وسنخدم إجراءاتها الخاصة في الاستقطاب والاحبار وإن الوكالات سعيدة بالقدرة، التي عانت طويلاً الإحباط في المركزية وعمليات التوظيف التي يتحرك ببطء مما أحل بجهودها في الاستقطاب هذه الوكالات كانت سعيدة عمومياً سلطة الحدول (B) بالنسبة لوظائف المستقبل الوظيفي للمهنيين والإدارة وعلى كل حال فإن لاهتمام الخاص بعمدة مبدأ الحدول، والمحافظة على الرقابة على الجودة الإجمالي على ممارسات الوكالة في الاستخدام/التعيينات، ويضافاً هي التأكد من أن المتقدمين المحتملين يمكنهم الدخول لنظام من الخارج كانوا أقل حماساً.

إن جهود مكتب شئون الموظفين في المتابعة والتوجيه والتقويم كانت قليلة جداً وكان من الصعب جداً للوكالات الحصول على تصديق لسفل وظائف المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين على مستوى الدخول وذلك من خارج الحكومة كما أن مكاتب

التوظيف بالكليات تم ترسيدها بمعلومات صلبة عن فرص الوظائف، وكانت محدودة على مستوى الدخول في الخدمة استثناء وان التأخير والإحباط المصاحب هي المحاولة لتحدد الموقع وإمكانية أن يطر الشخص في وظائف دفعت الكثير من المندمين المؤهلين حيداً للسعي إلى خيارات أخرى (التوظيف في جهات أخرى) وإن مكتب المحاسبة العامة (GAO) ومجلس حماية نظم لحدارة (Mspb) انتقدوا الوضع وطالبوا بمزيد من المصالية لمكتب شؤون الموظفين في تجاوز القصور والإرشاد.

وكانت قضية في سنة ١٩٨٧، لى رفعها اتحاد موظفي الخدمة الوطنية مؤشراً لنهاية التحرك الهادي. من مكتب شؤون الموظفين نحو قرارات احتياط بدلة وأصدرت محكمة مقاطعة (DC) حكماً على أن مكتب شؤون الموظفين على دور مبرر بطامى. معانات المستفيدين الوظيفي للمهنيين والادبيين في حين لم يفر هناك امتحانات بدلة وحكم القاضي أيضاً أن مكتب شؤون الموظفين (OPM) لم يتقدم بدفعات مقنعة حول التكلفة الممنعة لمرتبطة بتطوير والتأكد من صلاحية احتياط بدية. وقد أعطى الأمر الأصلي مكتب شؤون الموظفين فقط سنة شهر للتقدم بامتحان تدعى كما بها أى المحكمة أمرت مكتب شؤون الموظفين بوقف استخدام سيطرة الحدود (B) لشغل وظائف امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين. وبرغم المهلة التي أعطيت، إلا أن الحاجة إلى تعيد بديل قانوني مع صلاحيته قبلاً كان مرأ بديها وبمدم مكتب شؤون الموظفين بأسر بيحية ذات شمين لاستبدال امتحانات المستقبل الوظيفي للمهنيين والإداريين الأول اقترح مكتب التوسع في برنامج التعيين المباشر مثل برنامج المصيرين في الملح الدراسة الذي سبق شرحه الثاني. علن المكتب عن تطوير امتحانات المستقبل الوظيفي الإداري مع أمريكا Administrative Careers With America (Acwa) بما يعطي ست فئات مهية. هي (١) الصحة البيئية (٢) الكتابة والمعلومات (٣) إدارة الأعمال والبرامج (٤) الموارد البشرية والإدارة (٥) الامتحان والقضاء (٦) التحري (المباحث) والتفتيش. وهناك فئة سابعة تضمنت نحو ١٦ مهنة لها مطالب تعليمية أو خبره محددة (مثل خبير اقتصادي، العلاقات الدولية، وإدارة لتأجيل) ويتم تقييم المتقدمين هذه الوظائف بالمتة السابعة على أساس تدريبهم وخبرهم كما أن جميع مقدمين لوظائف المستقبل الوظيفي الإداري مع أمريكا (ACWA) مطالبون أيضاً بالإحاطة عن مجموعة من الأسئلة العرض منها يوفر معلومات كان تقليدياً يتم الحصول عليها في المقابلات، ومهارات ضبط النفس والصفات القيادية وحل المشكلات. وهذا العنصر في امتحانات المستقبل الوظيفي والإداري

مع أمريكا (ACWA) طلق عليه سجل انجازات الفرد (Individual Achievement Record) وله صيغة لحيازات المتعدده ويتمه ليا رصد درجاته وتضاف نقاط تفصيل فديما، لحاربس الى مجموع درجات (Acwa)، ويوضع المتقدم في الكنف التات لمستحقس للتوظيف وقد احررت اولا الامتحانات الحاده في يونيو ١٩٩٠. و مكتب سنون لموظفس لفي سلطه لحدول (IB)، اعبار من ول يوليو ١٩٩٠ وأن الحيرة مع (ACWA) و سى تعتبر تحرة قل من مقبلة كطريقه لحسب المافسة في عميات لاسقطاب والاختيار الميدرالية اعتبارا من دلت التاريخ (١ يوليو ١٩٩٠) وقد تم سرحها سابقا في هذ الفصل، و به بنهيه عوم ١٩٩٠، فانها قد تم اسبدالها في عمليات لاسقطاب والاختيار بفعالية باحزاب موعة غير مكررة في لاسقطاب والاختيار مدفوعة في العال باحتياحات الوكالة والاسقطات

وبناءه، على كل حال كاتب إستراتيجية مكتب سنون الموظفين هي مواربه مستوى مطالب لوكالة للمروبه والاسسياسيه، والاسقطاب، و لاختيار مقابل الصعوط لختاور السهو والرقابة لمكررة ورعم ان الوكالات الميدرالية رحبت بمكرة أنها يسعي أن نمنح سلطه التعيين مباشر لطلبه لدي لهم درجات متوسطه عاليه، إلا أن هذ الاقتراح كان مثار جدل بسبب لاهتمام بشأن الصلاحيه وحرص العمل المتساوية والآخر المحتمل في بوعلة القوي العمله، إن الامتحانات الحديدة، برعم قولها باستحسان ثارت اسئلة حول قدرتها لتحسين بحاج لاسقطاب بسبب، ما لاحظه مكتب المحاسبه العامه (GAO) على أن احراءات طلبات مكتب سنون الموظفين كاتب داب بحرك بطيء. ونتيجه لدلت، ادب إلى الشهور بالاحباط لدى الوكالات و، يضا لدى المتقدمين للعمل: إن احدث تقييه لمكتب المحاسبه العامه (GAO) يسير فعلا لى ل الاحراءات كانت بطيئه ومحبطه (U. S. General Accounting Office, 1994) وقد اسرعى بطر مكتب المحاسبه العامه في وقت سابق ان برنامج (ACWA) ربما يحلو يضا صعوبات للوكالات، ولا سيما تلك للوكالات التى لديها برامج شطه في لاسقطاب وذلك بسبب أن برنامج ACWA بمضل بفعالية الصبة بس لاسقطاب و لموظف ولا يوحد ضمان ان تستطيع لوكالة توظيف المتقدمين الذين بحرون معهم مقابلة في الحرم الجامعي الا اذا كان الطالب ذا رغه في إحدى مهن ACWA حيث يمكن تعيينه عن طريق المنحة الدراسية للمتميزين (U. S. General Accounting Office, 1990, P. 22)

ولاحص مكتب المحاسبه العامه في عام ١٩٩٠ انه بالرعم أن ACWA يهدف الى

دعمه الهدف من التوظيف الذي يقوم على الحداثة وليس التمييز (العرفي أو يا كان) (U. S. General Accounting Office, 1990, P. 22). فإن ثل ذلك في مقدمه الوكالات المبدرة ليه في سوق العمل ليس بالأمر المؤكد. وبحلول عام ١٩٩٤ كان مكتب شؤون الموظفين مستعد لتعويض ان الاحصاءات للعام المالي ١٩٩١ و ١٩٩٢ سميل الى تعزيز الاعتماد ان (ACWA) أقل فعالية في مساعدة الوكالات لمصنعة أهداف الشدء أو العمل الإيجابي بالنسبة للإناث. وعلى كل حال، كانت نسبة الاقلية التي تم توظيفها عن طريق (ACWA) متماثلة لنسبة للاقلية التي تم توظيفها بطرق أخرى (U. S. Office Of Personnel Management, 1994, P. 13) وبعد ٢١ عاما تقريبا من الاضطراب والحد في مجال الاستقطاب والاختيار، لا يزال نظام شؤون الموظفين السدر الي يكفح لوضع مدخل يعادل المطالب الخاصة بالمرأة والمساواة ويدعم الجهود لزيادة تمثيل النساء ولاقلية في الوظائف الإدارية والمهنية ويمكن ان يظهر ذا صلاحية في جميع مراحل المهمة.

### الختام Conclusion:

من كثيرا من نظم شؤون الموظفين الحكومة خلال ال٢٥ سنة الماضية قد صدرت تفويضا واسعا في اسلطة للوكالات في مجالات الاستقطاب والاختيار، والتوظيف وذلك في جهد لإزالة الحواجز لحرية الإدارة الفعالة وذات الكفاءة. وحقا، إن بعض سلطة الامتصاص للوكالات الرسمية أصبحت اليوم قيمة وحرى من جهد كبير لعدم مركزية عمله شؤون الموظفين الحكومة. ويعبر هذا تحركا بعيدا عن الرقابة النظامية أو التقيد مع نظم شؤون الموظفين المركزية والانحياز نحو الحد من الرقابة القانونية ونحو الإدارة التي تركز على مدخل الموارد البشرية للتجارب مع الصعوبات السياسية لمطالبة بالإصلاح ومع عدم لوصد من الجماهير سداد الحكومة ومع تعريف جديد لدور الإدارة العامة التي تركز على المرونة والمساءلة حول النتائج أو المخارج تأتي خطوة اللامركزية، على كل حال في أن معالجة تجاوز لسهو و التقصير غير الكافي قد يتواءم تأكيد توفير حماية لمبادئ ونظم الحد. هذه الأساسية ذات صلة بصلاحية لامتحانات والعدالة من الرقابة المركزية على عملية لامتحانات صممت للمساعدة في تأكيد تلك القسم بد أنه مع تطبيقها في الماضي، كان الافتراض بها تسبب تأخيرا ميموسا في عملية الاختيار. أما اللامركزية فيها صيغت كوسيلة لتسهيل الكفاءة. وكما قالت كارولين بان (Carolyn Ban) عميدة كلية الإدارة العامة والشؤون الدولية بجامعة بنسبيريخ (Graduate School of Public Administration, State University of New York at Binghamton) فإن

على كل. ان ما هو داخل هذه البنية الجديدة و للامركزية ، ما ستكون دائماً هي صراع لإيجاد التوازن الصحيح بين الحاجة الى الرقابة لمنع المساوئ وبين الحاجة الى منح المدرس صلاحية التصرف الكافية يؤدوا اعمالهم جيداً (Ban,1997, P 201) وبدلاً من جعل وظيفة أخصائي شئون الموظفين سهلة فإن الإصلاحات الحالية سبغت جهداً متواصلًا وفي وقت واحد لترقية قيم الاستجابة، والتخاطب، وفرض العمل المتساوية. والأداء وإيه في هذا المحتوى فإن التطور الأكثر حداثة في مجال الاستقطاب الإلكتروني أصبح ذا أهمية متزايدة وإن هذه المحاولات قد تجعل من الممكن تصعيد الكفاءة في الوقت الذي يتم فيه التأكد من مستويات كافية من رقابة وتجاوز السهو المركزي وإن تحرره مع نظم مثل مبادره الحكومة المبدئية هي (الاستقطاب - وقف لمره واحدة) (Recruitment One stop) وتحتار أخرى مماثلة لاشك أنها سوف تساعد في تشكيل مستقبل الاستقطاب والاختيار في القطاع العام

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions:

- ١- بوصفك طالباً في كلية أو جامعة، ما الخطوات التي ترغب في أن تراها تتخذ لتحسين جهود الاستقطاب من جانب المعلنين الحكوميين على مستويات المحليات والولاية والفيدرالي؟
- ٢- هل استخدام متوسط نقاط (Gpa) أو الموقف في الفصل لإجراء تعيينات مباشرة تحت برنامج الفيدرالي للمنح الدراسية للمتفهمين (يعتبر) طريقه جيدة في التأكد من أن الوكالات سوف تعمل على تعيين متقدمين ذوي تأهيلات عالية؟
- ٣- إنه بالمزيد من التمييز، والتفصيل من القوابل لعمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، هل سيكون من الممكن حماية مبدأ الحداد وفرض العمل المتساوية؟
- ٤- كيف يمكن للوكالات العامة أن تؤدي عملاً جيداً حيال إعداد موظفيها لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأن تتم ترقيتهم (تبعاً لذلك)؟
- ٥- ماذا يمكن أن يُعمل للتأكد من أن المشرفين سوف يقومون بمعاينة الموظفين المستعدين خلال فترات التجربة الخاصة بهم؟
- ٦- ما الصورة التي في ذهنك عن القطاع العام كجهة تعمل بها مقارنة بالقطاع الخاص وغير الربحي؟

## المراجع References

- American Psychological Association (1966) Standards For Educational And Psychological Tests And Manuals (Washington, Dc: American Psychological Association).
- Ban, Carolyn (1997) «Hiring In The Public Sector: <Expediency Management> Or Structural Reform.» In Carolyn Ban And Norma M. Ricucci (Eds.) Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges (New York: Longman), Pp. 189-203.
- Equal Employment Opportunity Commission (1970) «Guidelines For Employee Selection Procedures.» Federal Register, Vol. 35, No. 149 (August 1).
- Federal Register (1977) «Questions And Answers On The Federal Executive Agency Guidelines On Employee Selection Procedures.» Part VI, Vol. 42, No. 14 (January 2).
- \_\_\_\_\_. (1979) «Adoption Of Questions And Answers To Clarify And Provide A Common Interpretation Of The Uniform Guidelines For Employee Selection Procedures.» Vol. 44, No. 43 (March 2).
- Foley V. Connelie (1978), 435 U.S. 291.
- Georgia Merit System (1997) Guidelines For Model Human Resource Procedures And Standards: Recruitment And Job Posting (Atlanta, Ga.) Accessed Using: 581http://www.Gms.State.Ga.Us//Model/Pro/Recruitment (June 1999).
- Hudson Institute (1988) Civil Service 2000 (Washington, Dc). Jane Illino's Commission On The Future Of The Public Service (1991) Excellence In Public Service: Illinois' Challenge For The <90s> Chicago: Chicago Community Trust/Government Assistance Project), January.
- Illinois Department Of Natural Resources (1998) Dnr Internship Programs (Springfield, Il) Accessed, June 1999 Http://Dnr.Illus/Events/Intro.Ltm (June 1999).
- Litwens, Jared J. And J. Edward Kelough Public Personnel Management: Forthcoming.
- Maslow, Albert P. (1968) «Evaluating Training And Experience.» In J. J. Donovan Recruitment And Selection In The Public Service (Washington, Dc: International Personnel Management Association).
- National Academy Of Public Administration (1987) Statement Concerning Professional Career Entry Into The Federal Service (Washington, Dc), April.
- Office Of The Governor, State Of Illinois (1997) 1998 Michael Curry And Vito Marsullo Internship Programs (Springfield, Il: Office Of The Governor), November 15.
- Ricucci, Norma M. (1991) «Merit, Equity, And Test Validity.» Administration And Society, Vol. 23, No. 1(May), Pp. 74-93.

U.S. General Accounting Office (1990a) Federal Recruiting And Hiring: Making Government Jobs Attractive To Prospective Employees (Washington, Dc), August

\_\_\_\_ (1990) Letter To The Honorable David Pryor, Chairman, Subcommittee On Federal Services, Post Office And Civil Service Committee On Governmental Affairs (Washington, Dc), September 27.

(1991) Federal Hiring: Testing For Entry-Level Administrative Positions Fal Short Of Expectations (Washington, Dc), March

U.S. Merit Systems Protection Board (1990) Attracting And Selecting Quality Applicants For Federal Employment (Washington, Dc: Mspb., April)

(1995) "The Role Of Three In Federal Hiring: Boon Or Bane?" (Washington, Dc: Mspb), December.

U.S. Office Of Personnel Management (1979) Job Analysis For Selection: An Overview (Washington, Dc), August.

\_\_\_\_ (1997) Opm Hrd Policy Initiatives (Washington, Dc), June

\_\_\_\_ (1997a) Hispanic Employment Initiative (Washington, Dc) Accessed Http://Www.Opm.Gov/Pressrel/Html/9point.Htm (September)

\_\_\_\_ (1997b) Career America Connection Tele Service Center And Recruiting Messages (Washington, Dc) Accessed Http://Opm.Gov/Employ.Html/Cac.Htm (October)

\_\_\_\_ (1997c). Federal Employment Information Touch-Screen Computer Kiosks (Washington, Dc) Accessed April 2004 Http://Www.Opm.Gov/Employ.Html/Felix.Htm (October).

\_\_\_\_ (1997d) Student Educational Employment Program (Washington, Dc) Accessed Http://Www.Opm.Gov/Employ/Students/Intro.Htm (December)

\_\_\_\_ (1997e) Student Educational Employment Program: Program Highlights From 1996 (Washington, Dc) Accessed Http://Www.Opm.Gov/Employ/Students/Student.Htm (June 1999)

Valdes, William C. (Nd) The Selection Of College Graduates For The Federal Civil Service: The Problem Of The "Pass" Examination And The Consent Decree (Washington, Dc: National Academy Of Public Administration)

### قراءات مقترحة Suggested Readings

Gatewood, Robert D. And Gilbert S. Field (1998) Human Resource Selection, 4th Ed (Fort Worth, Tx: Dryden Press)

Hays, Steven W. (1998) "Staffing The Bureaucracy: Employee Recruitment And Selection." In Condrey, Stephen E. (Ed.), Handbook Of Human Resource Management In Government (San Francisco: Jossey-Bass), Pp. 298-321

Hays, Steven, And Jessica E. Saw. 2005. "Staffing The Bureaucracy: Employee Recruitment And Selection." In Stephen F. Conrad (Ed.), *Handbook Of Human Resource Management In Government* (San Francisco: Jossey-Bass). Pp. 97-124.

Kilpatrick, Franklin P., Milton C. Cummings, And M. Kent Jennings (1964). *The Image Of The Federal Service* (Washington, Dc: Brookings Institution).



**الفصل الخامس**  
**قضايا في تقويم الوظائف والراتب**

**Issues In Job Evaluation And Pay**



إن العمل الذي يؤدي في جميع المنطامات يتم خصيصا هيكله وتصميمه بطريقة تؤدي إلى تجميع مجموعات من المهام المتشابهة في وظائف متماثلة وذات علاقات متبادلة بحيث من الممكن التعرف عليها. ومن بعد ذلك تسمى الوظائف لأداء العمل لها بها. ولعلنا من المقصد بتسهيل لكافة والعلة بالنسبة للعديد من وظائف ستون الموظفين، مثل الاستقطاب، الامتحان الاختيار، أداء الأداء والتعبير وكثير غير ذلك له أهميته ولا شك أنه من المهم أن تتبين معنى الوظائف وأن تقيم وتجمع ستون تلك الوظائف المتماثلة في المهام والمسؤوليات الخاصة بها. وإن يكون ذلك التجميع في حساب وأنواع ويقوم هذا المرحل في تضمين العمل على العرف الأمريكي المعروف بالترتبة للوظيفة Rank In Job بدلا من المفهوم لتدليل أساسا في العرف الأوروبي الذي يعرف بالترتبة للشخص Rank In Person وإن خصائص الوصف في نظام الترتبة للوظيفة. هي التي يقرر درجة الوظيفة وليس خصائص الشخص الذي يشغل تلك الوظيفة. كما أن الجوانب الوظائف قدت يجعل من السهل القيام بالمهام الأخرى لسنن الموظفين مثل الاستقطاب والامتحان والاختيار. ويؤدي إلى تبسيط تطوير عمليات وتصميمات الموظفين كما يساعد في ذلك أن معيارا للعدالة يتحقق في تطوير نظم الرواتب وتعد تلك من تصميم، وتطبيق وصياغة تصوم الوظائف يعتبر مسئولية رئيسية لأخصائي الموارد البشرية خصوصا بالنسبة لنظم الحدارة بالحكومة حيث يتم التركيز على تحقيق العدالة في حراء الاختيار وإدارة الراتب. ذات سوف نركز في هذا الفصل على

#### ١- طرق والعمليات الملازمة لتحليل وتصويم الوظائف.

#### ٢- وتصميم الوظيفة وتصميم نظم رواتب الموظفين

#### ٣- وقضايا واتجاهات سياسات الرواتب في القطاع العام.

### تحليل وتصويم الوظائف Job Analysis And Evaluation:

والأدراك ووصف محتوى وظائف فانه من الضروري في نهاية الأمر القيام بتحليل المهام المطلوبة والمعروفة ومهارات والمعدات (Kern) المصممة في الوظائف وأنه فصل بعد اكتمال هذا التحليل يمكن كتابة الوصف للوظائف ويمكن أيضا تصويمها ووضعها في فئات وإذا كانت لاوصف قد عدت من قبل فانه يوجد وصف رسمي

\* نحن نستخدم في هذا الكتاب المصطلحات تحليل الوظيفة، ووصف تصميم وتصويم الوظيفة وهو ما قدت أخرى هذه الموضوعات قال الشخص قد يراجه مصطلحات تحليل الوظيفة ووصف الوظيفة وتصويم الوظيفة. للدلالة على المفاهيم نفسها. ونرى من واحد عشر في مفهوم من العمل والوظائف، فانه يوجد عدد ثبات في استخدام هذه المصطلحات في هذا المجال. نحن نعتقد أن الاستخدام الذي نستخدمه هنا هو الأكثر شيوعا وصحة من الناحية الفنية

لوظائف، وهي في العادة التي يمكن ان توفر معلومات قيمة لتحليل الوظيفة، وعلى كل، فإنه ما لم يتم استصاف صياغة أوصاف الوظائف فسوف تتهرب سرعه وتصيح عبر دومة هذا وان الوظائف تتغير عبر الزمن بسبب التغييرات في التقنيه، والهيكل السطمي والمطالب التي تفرض على الوظيفة، وبسبب ذلك فان اوصاف لوظائف الحالية قد تكون ذات فائدة محدودة، وفصلا عن ذلك، اكدت الوظيفة محدودة هيبة من المحتمل الا يكون لها وصف يعكس محتواها، وعليه، فإنه من المهم ان تتواجد هناك مصادر أخرى للمعلومات.

ان واحدا من افضل المصادر الاضافية هو الموظف نفسه شاعل الوظيفة، باقر من ان مثل هذا الشخص هو في موقع العمل ويمكن للشخص ان يباشر ان الموظفين الذين على رأس العمل يعني ان يكونوا قادرين على ان يكونوا مصدر معلومات الخاصة بالاعمال التي يؤدونها، وعلى كل فهم دون شك افضل وصفا من ان شخص اخر لمعرفة ما يقومون بعمله، ويمكن سؤال الموظفين من قد ان المحلل عن محتوى وظائفهم باستخدام مسح اداري يتكون من استبانة لتحليل الوظيفة صمم ل توفير معلومات عن مختلف المهام المتداولة وظائف محددة وكمية لوقت الذي يقضى في كل مهمة في يوم ساد، أو اسبوع أو شهر وما هي انواع المعرفة والمهارات والامدرات الضرورية لاداء العمل بدرجة مرضية، ويعبر لمسح طريقة ذات كفاءة لجمع كمية كبيرة من المعلومات، لكن العيوب مع المسح قد يكون منهجا وتقنيتها المتعقبات الكافية، وبسبب ذلك قد يكون حيانا من المصد سون الموظفين عن وظائفهم من خلال مشكلات شععية مباشرة، ويسمح هذه المشكلات وان يدرها حساسون هي شئون الموظفين مدرون، وبوجه اسئلة مسعة والتحقيق من الاحداث التي هي غير واضحة، وان العيب و لغاتقها هو ان مقابلات تحليل الوظائف تستغرق وقتا طويلا، ونتيجة ذلك، فهي بمقاربه ذات تكلفة وكثرا ما يكون اكثر فائدة هو الاعتماد على استبانة تحليل الوظيفة وبكمية المعلومات التي تم الحصول عليها يتلب اوسسية ويمكن تكملتها بمقابلات قليلة محتاره صمم لتوفر معلومات تريد وتؤكد بيانات المسح، ووجد لدى الموظف رعة في نقل صورة حسنة عن وظائفهم بدار الامكان وقد يكون صحيحا في كثير من الاحيان ان الموظفين يقلبون من مستويات وظائفهم وانه بانفسه لوظائف الجديدة بالكامل فقد لا يوجد لها موصفون على رأس العمل، ولهذا الاسباب يصح من الضروري ان مره اخرى نطرح في مواقع العمل الاخرى للادراال تماما كيف تعمل تلك الوظائف أو كيف ينبغي ان تعمل

ما لمصدر الثالث للمعلومات عن محتوى الوظائف فهو المشرف لذي نعم عليه مسئولية الاسراف على العمل الذي يؤدي هي الوظائف التي بحصص للتحليل. وسعي أن يكون المشرف قادراً على تقرير دقة المعلومات التي يوفرها الموظفون وأن يقدم أيضاً تقييمه الشخصي هي كيفية جريان العمل في الوظيفة الجديدة. ويمكن أن يكون مفيداً حينذاك سؤال المشرفين لمراجعو الاستبانات التي قام بتعيينها الموظفون وأن يكملوا هذه الاستبانات باستدلالية كما أن المقابلة الشخصية المباشرة مع المشرفين يمكن أيضاً أن تكون مفيدة وقد تكون لحالة، على كل الأيدرك المشرف محتوى وظائف الرؤوسيين. ونتيجة لذلك، قد تكون هناك فوائد ومحدودية هي أن واحد في استخدام المشرفين كمصدر لبيانات تحليل الوظيفة وإذا كانت هناك ضرورة للمعلومات إضافية، يمكن إجراء مراجعة وظيفية أو مكتبية. وتفسير هذه المصطلحات إلى عملية يقوم بموجبها احصائيون مدربون بملاحظة العمل الذي يؤدي بطريقة مباشرة وواضح، أن هذا سيكون المدخل الذي يأخذ وقتاً كثيراً ودا تكلمه في جمع المعلومات لكنه أيضاً يؤدي إلى معرفة تفصيلية بمحتوى الوظائف والإطار الذي يتم فيه العمل ومثال لذلك أن يرافق ممعن من شئون الموظفين عمال صناعة الطرق بالبلدية، أو أنه يرافق صباط الشرطة خلال قيامهم بعملهم اليومي لروسي. ويمكن للمتبحر من خلال هذه العملية أن يكون نظرة تافهة عن الوظيفة ومتطلباتها التي لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى وبالطبع يجب أن يهتم الشخص بأن عبء العمل الذي يؤدي في يوم معين قد لا يكون تماماً بما يتم بحارته في العادة. وأن أي يوم معين، كمثال، يمكن أن يكون عبء العمل الذي يؤدي فيه خفيفاً أو ثقلاً في كثير من الوظائف.

وسبب أن جميع مصادر المعلومات عن محتوى الوظيفة تعاني المحدودية فإن لطريق الأكثر حكمة في اتناعه قد يكون استخدام الكثير من المصادر المختلفة ما يمكن من تلك التي تم سرحتها هنا على افتراض أن الوقت والمصادر الأخرى متوافرة لتحليل الوظيفة. وأن عدة مصادر قد تؤدي إلى توازن أو تكمله بعضها الآخر وإذا كان هناك إجماع حول محتوى الوظيفة من خلال البيانات التي تم تجميعها باستخدام أنواع من الأساليب العسمة، قد تزيد ثقة الشخص أنه من الممكن تطوير فهم دقيق للوظيفة.

ن خطوة المحلل التي عقب تجميع البيانات عن محتوى الوظيفة، هي تلخيص تلك البيانات في وصف وظيفي مكتوب. ويقدم الوصف الوظيفي بالذات في قائمة بالمهام الرئيسية لمصنعة هي الوظيفة، وملخصاً للمعرفة والمهارات والقدرات (Ksas) الضرورية

لأداء تلك المهام بفعالية، وبيانياً بالمطلبات التعليمية والحرية اللارمة للوظيفة. وبمجرد كتابته الوصف، فإنه يمكن سؤال المشرفين أو لموظفين لمراجعة الوصف للتأكد من دقته وتكامله. ويصبح الوصف، بعد الانتهاء منه، لاساس لتقويم لوظيفة مما يتطلب ما معارئة لوظائف مباشرة بعضها ببعض الآخر أو أن تقارن هي ضوء المعاييس للارمه مع مختلف مجموعات وبوعات لوظائف. وتستخدم أربعة ساليب فيه محددة هي تحليل الوظائف في القطاع العام والحاص (Person, 1987) وسم التميز من تلك الطرق على اساس محورين اثنين المحور الأول هل أن تقويم لوظائف تم بمقارنتها مع بعضها الآخر أو أن ذلك تم بمقارنتها بمقياس مستقل. والمحور الثاني هو هل تم تقويم لوظائف ككل أو أن ذلك تم بمحصر ومقاربة الخصائص المعادلة أو العوامل التي تتكون منها الوظيفة مثل المعرفة المطلوبة ظروف العمل، أو المسئوليات. وأن المدخل الشامل للوظيفة يعتمد على تقدير نوعي في حين أن المدخل القائمة على لعوامل تؤدي إلى درجات رقمية تمثل القيمة السببية للوظائف. ويوضح الجدول (١٥) المحورين أعلاه والأساليب الأربعة الناجبة عنهما.

يجب أولاً اعتبار صريقة الوظيفة كاملة Whole- Job والتي يتم بموجبها مقارنه بوظائف كل واحد بالأخرى. ويعرف هذا الاسلوب بترتيب لوظائف وربما يكون هذا الأسلوب اسسط من جميع المدخل الأخرى، فهو يتطلب فقط احصائي شئون موظفين بقرأ أوصاف الوظائف ويضعها في ترتيب متدناً بالأكثر اهمية حتى الأقل. وتقوم طريقة الترتيب بالكامل على الحكم عبر المحظوظ به من حاس المحلل

الجدول (١٥) أساليب تقويم الوظائف

الطريقة		
العامر كأساس	كامل لوظيفة	الأساس للمقارنه
مقارنة لعوامل	الترتيب	تصويه لوظائف بعضها مع البعض الآخر
العوامل/المسط	وصف المرتبة/بصيف لوظائف	تقويم لوظائف هي ضوء المعاييس

Source: adapted Person (1987) P:4

وترتبط التفسيرات بمحتويات وصف الوظيفة، ثم توضح النتائج عما اذا كانت وظيفة ما اكثر قيمة من أخرى لكن لا يوحد مؤشر حول كم هي المروقات في القيمة من الوظائف. وقد يكون هذا المدخل مرصياً في المنطقات الصغيرة التي لديها وظائف قليلة فقط. وبالتكيد، يمكن أن تكون أفضل مما قد لا يكون هناك نظام

لسته بها، لكن بالنسبة لمعطيات الأكبر، فإن حجم التصرف الذي يمارس قد يفوق نتائج غير مرضية وبالإضافة إلى ذلك إن الحكم الشخصي المتضمن هنا قد يكون من الصعب الدفاع عنه بسبب عدم وجود قاعدة محددة لتقييم ليسترشد بها المحلل (Persson, 1987).

أما المدخل الثاني للوظيفية تكاملها Whole Job Approach، فإنه يعرف بوصف المرتبة/ الدرجة، أو تصنيف الوظيفة Job Classification, Grade Description الذي يتضمن تحسبياً بمواضعاً على أسلوب الترتيب، ويتم بموجب هذا المدخل مقارنة الوظائف بمقاييس تقويم، وهذه المقاييس هي أوصاف مكتوبة لصفاء الوظيفة أو المرتبة/ الدرجة (Grade) التي يتكون منها الأساس للراتب داخل المنظمة. ويتطلب بساطة تطبيق هذا المدخل من المحلل أن يقارن أوصاف الوظائف بأوصاف و تعريف مراتب/درجات الراتب وأن يصع أو يصنف لوظيفة داخل\* المرتبة/الدرجة (Grade) التي تتناسب جيداً مهام ومسئوليات الوظيفة. ولقد تم تطبيق هذا الأسلوب في تقويم الوظائف بدرجة موسعة في منظمات القطاع العام، واستمر لفترة طويلة. ويشير إلى تلك الطريقة عالياً «تصنيف الوظائف» سبب أنها تقوم مباشرة على تصنيف للوظائف في مراتب/ درجات مفرزة مسبقاً، وهذه الراتب (٣) وإن أهميته هذه الطريقة تتبع من بساطتها وحادييتها فهي تتطلب، على كل حال أن يتم أولاً تقرير عدد مراتب/درجات لراتب التي يجب أن تكون داخل منظمة ما. وهذا يطرح سؤالاً مثيراً حول كم عدد المراتب التي يفترض وجودها؟ سبب أن مراتب/درجات الراتب تعكس المسؤوليات المختلفة للعمل، والاحاطة البيديهية هي أنه ينبغي أن يكون العدد مساوياً لعدد المستويات المختلفة للعمل. ويتطلب تقرير هذا العدد، على كل حال، معرفة تفصيلية بمحتوى وظائف المنظمة واحساس بكيفية مقارنة للوظائف بعضها بالأخر. وإن يكون ذلك قبل إجراء المقاربات الرسمية الحادة المرتبطة بهذا الأسلوب من تقويم الوظائف

وهي محاولة لتطوير طرق هي أكثر ترتيباً من حيث المطلق لتقويم الوظائف التي من شأنها تنظيم تطبيق الحكم الشخصي من قبل محلل شئون الموظفين ظهرت (في ذلك الوقت) الطرق التي تقوم على العوامل. وإن مدخل مقارنة العوامل تطور ولا

\* بالطبع فإنه في بعض الأحيان يستخدم مصطلح (تصنيف العمل) عوضاً عن (تصنيف الوظيفة) يشير عن هذا الأسلوب ويعكس ضعف الاحتمال في استخدام اللغة في هذا لحقن الخطر الملاحظة رقم (١٠) سابقاً) أنه من الشائع لعدد من الملاحظين والممارسين أن يشيروا إلى تصنيف الوظائف على وجه العموم مثلاً يشارون إلى تصنيف العمل

وبه ربما يكون الأسلوب الأكثر صعوبة من حيث سرحه فهو يبدأ بالتعرف على «الوظائف القياسية» التي تقرر أن يتم تعويضها بدرجة ملائمة. ثم بعد ذلك يتم التعرف على عوامل الوظيفة أو الحصائص التي تبرز التعويض الذي يتم بحديده وكما تمت الإشارة إليه سابقاً، فإن هذه العوامل قد تتضمن المعرفة اللازمة، والمسئولية التي تم ممارستها، وطروف العمل، أو أي خصائص مماثلة. وأنه ضروري التذكر (أو الالتفات إلى حقيقه) أنه لا توجد مجموعة واحدة من عوامل الوظيفة التي يجب دائماً استخدامها. ويتم في الخطوة الثالثة تقرير ما هو مقدار الراتب لكل وظيفه قياسية والذي يعود لكل من العوامل التي تم اختيارها. فمثلاً، إذا كان راتب الوظيفة ١٦ دولاراً في الساعة، وأن حجم المعرفة المطلوبة كانت مموسة بشك كافٍ حتى إنه يعتقد أن المعرفة يمكن أن تصل في تقديرها إلى نصف قيمه الوظيفة، وحسب يكون أحر الساعة هو (٨) دولارات. وتعود هذه القيمة إلى عامل المعرفة. وأنه بمجرد أن يتم تقرير هذه الحواف، فإنه بالإمكان ممارسة الوظائف مع الوظائف القياسية كل عامل بمفرده حتى يمكن تقرير مجموع قيمة الدولارات لكل وظيفه. وإن كل وظيفة يتم تصميمها بهذا الأسلوب تصبح بالمعمل وظيفة قياسية إضافية. وإن قيم الدولارات التي تقرررت بموجب هذه العملية تعبر بعد ذلك «نقطة قيم» تشير إلى لقيمة النسبية لكل وظيفة. ويمكن إزالة مؤشر الدولار ونقطة الكسر، بحيث يوفر الرقم الناتج مؤشراً كميّاً للقيمة النسبية للوظيفة. وإن المبلغ المعلي لكل وظيفة، كما هو الحال دائماً، يقرر عن طريق عملية مستقلة تتضمن ملخصاً لصفات الرواتب في سوق العمل ذي الصلة (بالوظيفة). إن ميرة مدخل عامل المقارنة هو أن قيمة الوظائف تنسب على ممارسه التصرف عند استخدام هذا المدخل. ويتم تقرير (قيمة لوظائف) للشخص في نقاط محددة في هذه لعملية مثل ما يحدث في اختيار الوظائف القياسية. وهي احتسار عوامل الوظيفة. وهي عوامل المقارنة على صعيد (مجموع) لوظائف. وإذا انبرت ممارعات حول السائج، فإنه بالإمكان إعادة تقدير كل من نقاط القرارات على حدة. أما القصور هنا فهو أن النظام أكثر تعقيداً من لمدخل الأولية لتقويم الوظيفة ككل.

هذا وإن أحد حل الأخير لتقييم الوظائف هو استخدام أسلوب العوامل/النقاط ويتطلب هذا الأسلوب تحرثه الوظائف إلى عوامل تعويض تقارن بمقاييس مقررّة مسبقاً. وتبدأ العملية باختيار وتعريف عوامل التعويض وكما حدث من قبل، فإن عدداً من عوامل المتنوعة يمكن استخدامها لإصم المعرفة اللازمة، والمسئوليات، أو طروف

العمل. وبمعد ذلك وزن العوامل لتقرر لآثر النسبي لكل عامل لذي ينبغي أن يكون في تقرير قيمة الوظيفة. ويمكن أن يحقق ذلك بكل سهولة بتقرير النسبة المئوية لمجموع قيمه الوظيفة التي يمكن أن ترصد لكل عامل إذا كان موجوداً وذلك في أعلى مستوى في وظيفة معينة. ويمكن العمل على مساواة هذه النسب، والتي يجب أن يكون مجموعها (١٠٠) فإنه يمكن مساواتها لنقاط المقامع بما يعكس القيمة المصنوية التي يحصل لكل عامل. إن الميزان الرقمي يمكن بعد ذلك تحويله إلى مبلغ أو إلى أي نقطة مطلوب تجميعها مما تمت النسب المحصصة لكل عامل وظيفة كما هي ويقوم كل من هذه الممارسات على لحكم لصادر من أولئك الذين يقومون بتطوير النظام.

وبحيء الخطوة التالية وهي تحديد وتعريف مستويات محددة لكل عامل. مثلاً قد يقرر أنه توجد ثلاثه مستويات مختلفة ذات معنى من المعرفة التي سوف تسمح للوظائف في المنظمة أن تكون مميزة عن بعضها الآخر. ويجب أن يتم كتابته وصف (سردى) نشاني لكل مستوى وأن نسبة من النقاط الموزعة لذلك العامل يتم تخصيصها لكل مستوى. فإذا كانت المعرفة في مساواة الكامل تساوى (٥٠٠) نقطة (وهذا ربما يكون في ميزان يتكون من ١٠٠٠ نقطة) وأنه إذا كان هناك فقط ثلاثه مستويات ذات معنى من المعرفة، حينذاك ربما يقرر أن أقل مستوى يساوي (١٥٠) نقطة وأن المستوى الوسط يحصل له (٣٠٠) نقطة. وأنه بمجرد أنها هذا الآخر، بالنسبة لكل عامل، فإن يوصف (السردى) الاشائي للعوامل ومسوياتها، ونقاط القيمة المحصصة لكل مستوى، يصبح هي الأساس (ويعرف في مجال تقويم الوظيفة المقياس الأساسى) الذي تضم على صوته الوظائف، وتتضمن تلك العملية بساطة فرة وصف الوظيفة الذي تمت كتابته ليتحدث بالتحدد لكل عامل ويقرر مستوى كل عامل مصنف في الوظيفة. ويتم تخصيص عدد النقاط الملائمة بمستويات ذلك العامل بالنسبة لموضيمه. إن يؤدى مجموع تلك النقاط على صعيد جميع العوامل إلى مجموع انتمية لكل وظيفة. وبشبر معالم النقاط بعد بموم كل وظائف بهدف الطريقة، إلى القيم النسبية للوظائف.

### تسعير الوظائف Job Pricing

ونؤدى كل من الطرق الأربعة لتقويم الوظائف التي تمت مناقشتها إلى تسعير الوظائف من الأعلى قيمة إلى التي تقرر أنها الأقل قيمة. ويحقق ذلك، فإن تلك المعلومات يمكن استخدامها لبناء هيكل الرواتب الذي يحدد مستويات التعويض لكل

وظيفة مما يعكس قيمتها النسبية وسوف يؤكد كسبحة لدرج المساواة/ العدالة الداخلية في لرواتب للمنظمة. وبالأضافة إلى ذلك، على كل حال أنه ذو أهمية حيوية - تعكس مستويات التعويض بخاصة سوق العمل حتى أن نظام التعويض الناتج سوف يوفر رواتب متساوية (عادته) مقارنة أو ذات صلة بذلك السوق - أي سوق العمل - وهو مفهوم يعرف بالمساواة الخارجية. ويجب أن تكون مفاهيم المساواة الداخلية والخارجية للرواتب في معظم الحالات متويزة مع بعضها الآخر. وفي حالة المنظمات الصغيرة ذات وظائف قليلة فإن تحليل أولى لسوق العمل يكون كافياً ويمكن تحديد/تخصيص الراتب حسب نتائج ذلك التحليل لكن بالنسبة للمنظمات الكبيرة فإنه من الضروري تحليل لسوق معينة وتتضمن هذه العملية عادة التعرف على الوظائف الرئيسية أو قياسية وتتضمن أيضاً مسحاً للمجتمعات في سوق العمل ويتم تصميم هذا المسح لتقرير مدى الرواتب التي يقدمونها لعدد الوظائف أو وظائف مماثلة بدرجة كبيرة. وقد تم استخدام نظام قائم على النقاط لتقييم الوظائف، أي مقارنة العوامل أو سلوك العامل/الوظيفة وبعدها يمكن استخدام بيانات مسح الرواتب لتضرب العلاقة الوظيفية (علاقة طبيعة العمل) من فيه نقاط لوظيفة ومستويات الراتب التي هي أفضل ما يميز سوق الوظيفة. وقد يتم أيضاً العلاقة رياضياً باستخدام تحليل مثل لتحليل الارتداد **Regression Analysis** ويتم وضع مستويات الرواتب لكل الوظائف، بمجرد التعرف على هذه العلاقة الرياضية

ويسمى في حالة المنظمات الكبيرة بجميع احتمالي نقاط الوظيفة في مجموعات أو رواتب للمراتب/ الدرجات التي كما سبق لبينها ذلك عكس المسبوبات المختلفة للعمل بالمنظمة. وبمساعدة هذا التجميع للوظائف المماثلة لأغراض الترتيب. في تسلسل و تسويات هيكل التعويض الناتج. ويتم تحديد الراتب الأدنى والأعلى في كل مرتبة، درجة بحيث يبدو الهيكل الناتج مماثلاً لذلك المبين في الشكل (١٥). ويمكن تقسيم مدى الراتب في كل مرتبة/درجة في درجات/نقاط/علاوات. التي هي إما أن تمنح سبواً أو كل سبب بمسارها، حافظاً للاستمرار في المنصة أو بها تمنح على أساس الأداء (وهي عملية سوف يتم ستعرضها في الفصل السادس). وبعد وضع هذه الهيكل، فإنه من الضروري أن تكون درجات الترتيب دقيقة بحيث يعكس نحو عدد مستويات مختلفة للعمل في المنظمة. وبمجرد هذا الضرر على التحليل شعضي كسب من مدى مقترص لكل حل كل مرتبة/درجة وتحديد على عليه سوق العمل وحده الأدنى وأعلى احتماليان لمستوى الراتب الكامل الهيكل، فإن كل زيادة في راتب

الدرجة يضاف إلى الهيكل سوف يربط من مدى مستويات الراتب التي يمكن أن تتداخل بين المراتب/الدرجات. وكما نرى من الشكل (٥-١) فإنه لا بد من بعض التداخل، إلا إذا كان هناك انحدار غير حقيقى وعالٍ وغير عادي، ولكن الانحدار المفرط سوف يهدم الغرض من الحصول على مراتب/درجات واضحة للرواتب

## الخدمة الفيدرالية وتقويم الوظائف Job Evaluation And The Federal Service

لقد نظمت الحكومة الفيدرالية موظفيها، طوال القرن (١٩) فقط في عدد لا يتجاوز أصابع اليد من أنواع/فئات الرواتب عرفت بطريقه عموميه وأصبح هذا النظام على كل حال غير عملي بحلول العشرينات ١٩٢٠م، ونتج عن الجهد لمطيم وعدالة نظام الرواتب الفيدرالية تمرير مشروع النصف لعام ١٩٢٣ (Classification Act) وقد وضع ذلك المشروع أولاً فئات مهمة عريضة للعانة أطلق عليها خدمات (كوادرات) وتتضمن هذه الكوادرات الخدمة المهنية ولإدارة، الخدمة شبه المهنية، الكتابية، الخدمة الإدارية والمالية. وتم تقسيم كل خدمة إلى عدد من لدرجات أو مستويات العمل وأوصاف لأنواع العمل السدي تتضمنه كل درجة (مرتبة) والتي تم تطويرها وتم إلحاق الوظائف المبردة للدرجات/المراتب على أساس تقدير/تقسيم محبواها - في محتوى الوظائف. وهكذا، قامت هذه المحاولة الأولى لتنظيم المنطقي لتقويم الوظائف على وصف الدرجة أو أسلوب تصنيف الوظائف Job Classification Technique. ولتسهيل عملية إلحاق الوظائف لدرجات الرواتب، فقد تم تحديد أنواع الوظائف Job Classes داخل الدرجات/المراتب، وتم إعداد مواصفات أنواع الوظائف لتكون مرشداً لأحصائيي شؤون الموظفين ذوي المسؤولية عن تقويم الوظائف (Van Riper, 1958, Pp 298-299). وكان مشروع ١٩٢٣م خطوة أولى مهمة، لكن انحصرت تطبيقها فقط على ١٠٪ تقريباً من الخدمة الفيدرالية، وتم استثناء الوظائف خارج مدسة واشنطن (D C)، ووظائف ذوي الياقة الزرقاء (الحرفيين) ممن طبيعة عملهم ليست كفالية/أوحراسية. وقد عرر التشريع مفهوم المرتبة للوظيفة Rank In Job، كما وضع الأساس لأي توسع ثاني لتقويم الوظائف ليشمل جميع الوظائف الفيدرالية (Van Riper, 1958, Pp 299)

وجاءت العملية الإصلاحية الرئيسية في عمليات الرواتب الفيدرالية وتقويم الوظائف مع مشروع النصف لعام ١٩٤٩ وقد جمع هذا القانون سلسلة المهز التي

كانت في تشريع ١٩٢٣ وذلك هي نظام الجدول العام (Gs) بالنسبة لموظفي الياقة السواء (والتي تتكون من ١٨ مرتبة/درجة) وحدول للعمال ذوي الياقة الزرقاء من الحرفيين ومن هم في الأعمال الوقائية والحراس. وإن نظام تقويم الوظائف الذي استخدم لا يزال يقوم على أسلوب تعريف المرتبة/الدرجة. وطالب قانون ١٩٤٩، مثلاً، أن القاعدة المستخدمة في لحاق الوظائف للأنواع والراتب/الدرجات (معايير التصنيف) تأخذ في الحسبان ما يلي:

- طبيعة وتنوع عمل الوظيفة الذي يتم أدائه في القيام بمسؤوليات الوظيفة.
- حجم ونوع الإشراف الذي يخضع له شاغل الوظيفة
- طبيعة الإرشادات المتوفرة لأداء العمل.
- مستوى الأصله أو الاستقلاليه المطلوب في صنع القرار.
- أهمية ومدى القرارات، والالتزامات، والنتائج التي يتوصل إليها شاغل الوظيفة.
- عدد ونوع الوظائف التي يمارس شاغل الوظيفة سلطة إشرافية على هذه الوظائف.
- المهارات الفنية والخبرة، والمؤهلات الأخرى اللازمة للقيام بنجاح بمسؤوليات الوظيفة (National Academy Of Public Administration, 1991, PB4).
- وتم تطوير سرد أوصاف الوظائف ليكون الأساس للتقويم وتتضمن بالضبط Typically أو بدرجة مثالية أربعة أنواع من المعلومات.
- مقدمة ويتم فيها شرح الغرض الأساسي من الوظيفة وعلاقتها بالمنظمة.
- بيان بالمهام الرئيسية والمسؤوليات و التي تعطي المهام والمسؤوليات الهامه والمنظمة والمتكرره للوظيفة. ويصغر هذا البيان بالنسب للمسرفين وصعاً لنوع ودرجة الإشراف (سلطة تخطيط العمل، تكليف ومراجعة العمل، وتقويم الأداء).
- وصف لأنواع الرقابة على الوظيفة، وهو بيان بالكيفية التي يتم بموجبها التكليف بالعمل، نوع الإشراف والتوجيه الذي يتلقاه شاغل الوظيفة، ونوع المراجعة التي تخصص لمسار العمل أو عند الانتهاء.
- بيان بالمطالب من المؤهلات الخاصة التي تحدد المعرفه، والمهارات والتعليم، والصدىقات، أو الترخيص اللازمة إذا لم تكن هذه واضحة من قراءه نقيه وصف الوظيفة.

وقد تم التكليف بمسئولية تطوير مقاييس التصنيف فى قانون عام ١٩٤٩م إلى إدارة شئون الموظفين المركزيه الحكوميه، وإلى لجنة الخدمة المدنية (CSC). وقد حول قانون إصلاح الخدمة المدنيه لسنة ١٩٧٩م تلك المسئوليات إلى مكتب شئون الموظفين للولايات المتحدة (Opm). وتم وضع مواد تشريع ١٩٤٩م، سوياً مع بقية قوانين الخدمة المدنية الأخرى تم تصنيفها في الفصل الخامس من دستور الولايات المتحدة، والذي يلزم الآن مكتب شئون الموظفين (Opm) تعريف مهـن الجدول العام الفيدرالى (G.S)، وينشئ عناوين رسميه للوظائف ويصف مختلف مستويات العمل. ورغم أن عمال البريد وكذا حديثاً الموظفون المدنيون بمصلحة الدفاع والعمال في إدارة الأمن القومي الجديدة برعم أنهم فى نظم شئون موظفين منفصلة خارج نطاق الفصل الخامس، إلا أن نظام الجدول العام (G.S) لا يزال يتضمن عدداً كبيراً جداً من الموظفين المدنيين الفيدراليين. ولكي يعم مكتب شئون لموظفين بمسئولياته حبال تقويم الوظائف، فإنه يصدق ويصدر مقاييس تصنيف الوظائف التى يجب أن تستخدمها الوكالات لتقرير عنوان ومجموعة فئات، ومرتبته/درجه الوظائف التي يشملها الفصل الخامس (U.S.Office Of Personnel Management, 1997, P4)

ونعطي المقاييس التي يعرفها مكتب شئون الموظفين نوع كل وظيفة في نظام الجدول العام (G.S). ويتم إلحاق أنواع الوظائف إلى مراتب/درجات الرواتب على أساس المهام، والمسئوليات والمؤهلات التي تعتبر ضرورية لمسنوى كل مرتبة/درجة وبالإضافة إلى ذلك، فإن الوظائف فى الجدول العام الفيدرالى يتم تجميعها فى ٢٢ مجموعة مهنيه، كل منها بدورها يتم تقسيمها مجموعة فئات وظائف Job Series أو جزء من مجموعة فرعية Sub-Groups تتضمن جميع الوظائف فى مختلف مستويات المهارة فى نوع معين من العمل. مثال لذلك، مجموعة إدارة شئون الموظفين والعلاقات الصناعية - هذه تتضمن ٢٠ مجموعة فئات، ويدخل في ذلك مجموعة سلسلة إدارة شئون الموظفين وسلسلة توظيف شئون الموظفين Personnel Staffing Series، وسلسلة العلاقات الصناعية للمقاوول ونسب ربط جميع الاعمال أو الوظائف فى مجموعة أو سلسلة ذات صلة ببعضها بحسب صعوبتها، أو تعقيداتها ومتطلباتها من المهارات، وقياساً على هذه المعلومات، فإن هذه السلاسل تلحق إلى مجموعة نوعية (Class) باستخدام المقاييس الموحدة والنسبة المستهدفة هي الراتب المتساوى للعمل المتساوى بشكل كبير في الصعوبة والمسئولية بصرف النظر عن مجموعة أو سلسلة المهنة.

وهي بداية عام ١٩٧٥م شرعت الحكومة الفيدرالية في بكلمة اعتمادها على وصف

لمراتب/ الدرجات أو أسلوب تصنيف الوظائف، إذ قامت بتطبيق طريقة العامل/ لنقاط للوظائف غير الإشرافية والتي عرفت أي الطريقة نظام تقويم العامل (Fes) (Factor Evaluation System) ويستخدم نظام تقويم العامل (Fes) تسعة عوامل للوظيفة مشتركة بين معظم لوظائف غير الإشرافية بالمهن في الجدول العام وتحصن نقاط قيم لكل وظيفة وكما هو الحال في نظم العامل/النقاط الأخرى، فإن مجموع النقاط يحدد درجة/مرتبة الوظيفة ويمكن وصف عوامل نظام تقويم العامل (Fes) كما يلي:

العامل (١) المعرفة التي تتطلبها الوظيفة ويخص هذا العامل نوع المعرفة والمهارات اللازمة وكيفية استخدامها في أداء العمل.

العامل (٢): أنواع الرقابة الإشرافية على الوظيفة، متضمناً ذلك كيف يتم التكليف بالعمل مسئولية الموظف للقيام بالعمل وكيف يتم مراجعة أو تقييم العمل العامل (٣) الإرشادات المواجهة لأداء العمل والحكم/التصرف الذي يتطلبه تطبيق هذه الإرشادات أو لتطوير إرشادات جديدة.

العامل (٤): التعقيدات التي يتضمنها العمل، متضمناً ذلك صعوبة تحديد ما يجب عمله، ومستوى صعوبة العمل، ومستوى الأصالة والابتكار المطلوب.

العامل (٥) مدى وأثر العمل، الذي يشمل أثره وأهمية الناتج من العمل العامل (٦) اتصالات الموظفين التي يتم في العمل، متضمناً ذلك الظروف أو الأوضاع التي تتم فيها مثل هذه الاتصالات.

- العامل (٧): الغرض أو الأسباب للاتصالات الشخصية.

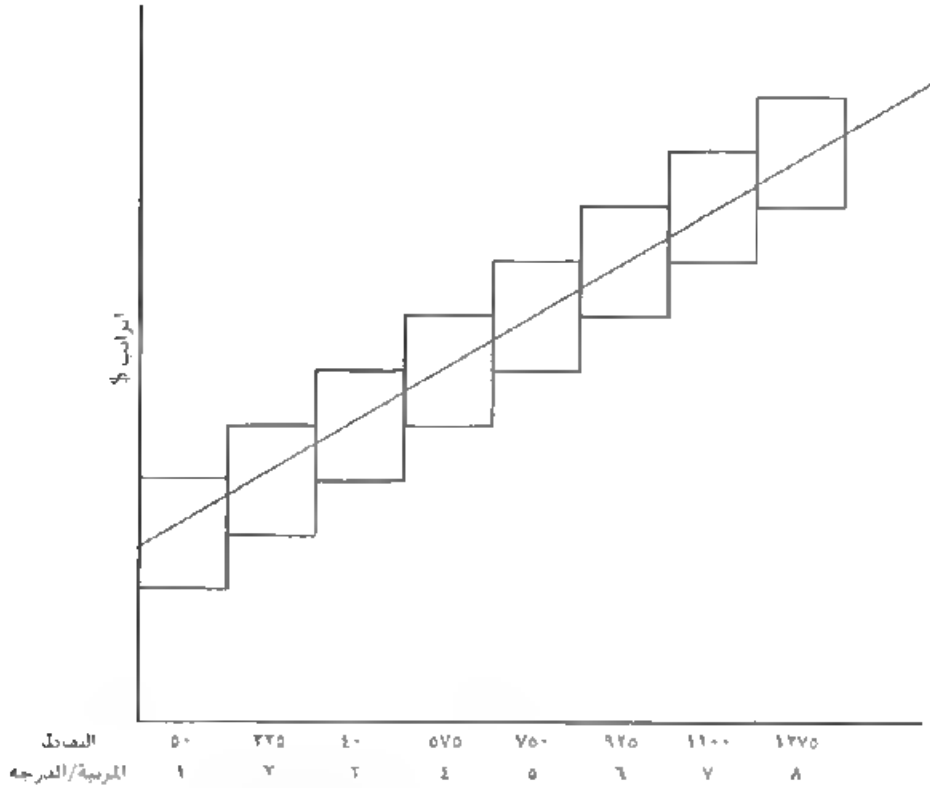
- العامل (٨) مطالب الوظيفة البدنية والتي قد تتفاوت كثيراً في الطبيعة، والقدرات وكثافة النشاط.

العامل (٩): طبيعة سية العمل، المخاطر في الوظيفة والاحتياطات الأمنية المطلوبة لأداء العمل بأمان

وتتطلب و صاف الوظائف هي نظام تقويم لعامل (Fes) تعطية كل المعلومات اللازمة لإلحاق النقاط في جميع مجالات العامل التسعة (الموصفة سلباً) والتي قد لا تكون هي، لحاله لأوصاف وظائف يتم سردها بطريقة مطوّلة حسبما يستخدم في وصف مرتبة الوظيفة ككل أو هي مدخل تصنيف الوظائف، ونتيجة لذلك فإن أوصاف الوظائف في نظم تقويم العامل (Fes) تبدو تمصلياً جداً ويشمل هذا النظام

المعلومات اللازمة لتصنيف الوظائف باستخدام إما سرد نصيف الوظائف و مقاييس نظام تقويم لوظائف، و طبقاً لكتب سئون الموظفين (Opm) «فإن كثيراً من الوكالات الميدرالية قد قررت إعداد أوصاف الوظائف تبعاً لنصيفه نظام تقويم العامل» (U.S. Office Of Personnel Management, 1997, P. 17).

الشكل (٥ ١)



## تقويم الوظائف وقضايا التصنيف Job Evaluation And Classification

Issues

لقد كان الإسهام الرئيسي لنظم تقويم الوظائف والتصنيف في القطاع العام أحداث

ترتيب نسبي في الموضى التي تتسبب فيها مسميات الوظائف، وعدم المساواة الفاحش في الرواتب لنفس نوع ومستوى العمل، وعمليات الاستقطاب والاحسار غير المبنية على معلومات وإدراك تفصيلي لمحتوى الوظيفة وعلاقتها بوظائف أو أعمال المنظمة واحتياجات الموارد البشرية. إن تطبيق تقويم الوظائف وخطط التعويض المرافقة لذلك، بداية بالأعوام ١٩٢٠م، كانت مرحلة مهمة في تطوير نظم الجدارة، ذلك أنها كبحت الحماح في استغلال قناب الرواتب لأسباب حزبية أو شخصية، وقد حظي وصف المرتبة/ لدرجة أو تصنيف الوظائف خاصة بدعم مهني واسع كإصلاح يطبق بتركيز الإدارة العلمية في تحليل الوظائف والكفاءة وذلك بالنسبة لمشكلات الفنية بالإدارة العامة (Merril, 1960) وكان المرشحون لوظائف انتخابية يدعمون الإصلاح ذلك لأن تصنيف الوظائف بنفس التزامهم «بالمحل العقلانية والتي تشابه إدارة الأعمال» إلى الحكومة. ومع ذلك فإن تصنيف الوظائف وممارسوه كان لهم تاريخ طويل في كونهم وسط معارك قائمة بين المؤيدين لنظم الجدارة التقليدية وأولئك الذين يؤيدون النموذج الذي يركز على الإدارة. وينافس الأوائل - أي مؤيدو تصنيف الوظائف - أن النصف عنصر رئيسي لتحقيق وصناعة المقدرة الجادة والآخرين الذين يركزون على النموذج الإداري - مفرمون بوصفه كمتال رئيسي لانتصار الأسلوب المبني على الفرص (Sayre, 1991, P. 135).

وطبقاً لأكاديمية الإدارة العامة الوطنية (Napa)، فإن تصميم وإدارة نظم تقويم الوظائف ينبغي أن يهدف على تحقيق هدفين اثنين، الأول: ينبغي أن يدعموا الجهود في معاملة المتقدمين للوظائف والموظفين بسلوك عادل وغير متحيز. الثاني: ينبغي أن يتم تصميمهم بما يرفع فعالية وكفاءة أداء لوكالة ويعكس الهدف الأول فيم حركة إصلاح الخدمة المدنية الأولى وبركيزها على بنظم (الرقابة البوليسية) على شاططات أو بصرفات المديرين ذات الصلة بالموظفين والهدف الثاني للأكاديمية (Napa) في تقويم الوظائف يرتبط للبركيز المعاصر على إدارة الموارد البشرية وبحسب كلمات الأكاديمية (Napa)، يجب أن تكون نظم تقويم الوظائف هرييه أو داخل الاتجاه السائد للعمليات الحيوية في هيكل إدارة المنظمة ويسعى أن تكون لهذه النظم ذات أهمية مثل مبراسة الوكالة، ونظم المعلومات والمحاسبة وهي الواقع، ينبغي أن يكون لديها المقدرة على التدخل مع النظم الإدارية لتسهيل عملية الإدارة (National Academy of Public Administration, 1991, P. 14).

وعلى كل، فإنه يحدث هي حيان كثيرة أن تكون نظم تقويم الوظائف بالحكومة

هدفاً للهجوم من القاد الذين يحادلون في عدم قدرة على تحقيق أي من هدهى الأكاديمية الاثين (NAPA) وهما يتعلق بالعدالة والمساواة. فإن دعه وموضوعية تحليل الوظائف ونشاطات التصيف كانت دائماً عرصه للاشتباه بسبب أن ليس في أي من النظم المستخدمة ما يحى قريباً من الإزالة بالكامل للأحكام والتصرف المهني أو لإداري. وكما شاهدنا، فإن نظم تقويم الوظائف، بما في ذلك تلك التي تقوم على مداخل كمية مثل (تقويم العوامل) تبى حتماً على عمليات شخصية. وإنه من الصعب جداً، في حالات كثيرة، وضع خطوط واضحة تماماً بين مستويات الوظائف من حيث لصعوبة والمسئولية. وأن محلي التصيف، بمعنى آخر، يمومون بأكثر من تسكين الأعداد في قوالب أنهم كثيراً ما يطلب منهم ممارسة كثير من التصرف والحكم. وأن مكتب شئون الموظفين (OPM) يقر بهذه الحقيقة في تعليماته

«يقوم مكتب شئون الموظفين (OPM) بإعداد مقاييس التصيف على أضرار أن الأفراد الذين يستخدمونها بما أنهم أحصائيو شئون الموظفين أو مديرون متدريون في كيفية تصيف الوظائف، ولديهم المعرفة عن المهو والمنظمات المعية ويصرف النظر عن لسكل / لصيغة المحددة للمقياس فإنك يجب أن تظر وتطبق هذا المقياس كمرشد للقرارات، خاصة بمستوى الدرجة ويبعي ألا تستخدم معيار مستوى المرتبة/الدرجة الياً ليمشي أو لياسب بالقوة وطمة ما لعناصر محددة أو عوامل، أو مواقف أو مهام. يجب دائماً أن تستخدم 'حكماً متربة في التصيف لتقرير المدى الذي يكون فيه الفرد مناسباً للفرص من المعيار» (U.S. Office Of Personnel Management, 1997, P. 34).

ويتوقع أن تكشف مراجعات التصيف التي تحريها وكالات شئون الموظفين المركزية، من المتوقع أن تكتشف أن نسيه معية من قرارات تقويم الوظائف التي اتخذت على مسوى الوكالة حاطة نسب نقص في الحقائق وخطاً في التفسير أو الترجمة لمقاييس التصيف (U.S. Office Of Personnel Management, 1981) وإن الأخطاء التي من هذا النوع بكن أسف لا يمكن نجبها، لكن مكتب شئون الموظفين (OPM) يقترح أنه بالإمكان البقلل من هذه الأخطاء عن طريق المراجعات، المكسة المسطمة للوظائف والتدريب الأفضل لأولئك الذين يقومون بالتقويم.

ويحيى التحدي الكبير لعدالة عملية تقويم الوظائف والمساواة في محرجاتها من إمكانية أن طبيعتها في التصرف سوف تسمح بالتحير الشخصي والتطليمي لكي يؤدي أدواراً ملموسة. ومن المهم أن أولئك الذين في رهان مع نشاط التصيف هم

في وضع يحاولون من خلاله التأثير في فرار المحلل. ويمكن إرجاع ما يطلق عليها «حطء الدرجات المبالغ فيها، إلى الصنفوط من جانب المديرين التمييزيين الذين نسب أو آخر يريدون رواتب عالية لرؤوسهم. وشكراً أوسع، فإن المديرين استفيديين المنتخبين، والتمييزيين، واحصائي شؤون الموظفين قد يبحرطون في صراع للرقابة على تقويم الوظائف وعملية لتصنيف. وأن المحللين هي وضع لكي يقوموا بدور كسياسيين للتخطيط الذين هم أكثر استجابة كفاعلين (مديرين) أقوى بالمنظمة أكثر مما هم في الاستجابة لمدى الإدارة أو للأحكام الرسمية لتقويم الوظائف (Shafritz, 1973)

وسبب آخر بشر التساؤل حول موضوعية تقويم الوظائف في الحكومة هو الظاهرة المؤثرة جيداً والتي يطلق عليها (تدرج المرتبة/الدرجة)، و الذي يعني ارتفاع غير محطوط له في متوسط المرتبة/الدرجة لجميع الموظفين الذين في إدارة أو في وكالة. وتقوم على هترات لجان تشريعية ردهية أو مكاتب للميرانية التمييزية باكتشاف أن متوسط الراتب/ لدرجات قد ارتفع. وبالمثل ميرانيات الموظفين. وبالترتيب المختصر، ستكون هناك مطالب بالتعديل ونحميم المرتبة/الدرجة، وسوف شكوا الساسيون من الدفع المبالغ فيه للبيروقراطيين (الذين لا عمل لهم) وأعمالهم صثيلة. ويعترض دافعوا الضرائب على الزيادة في مصروفات الحكومة في بند الأجور والرواتب، كما أن مظلمات الموظفين سوف تعمل على التعبئة للاعتراض على تحميم درجات الوظائف علماً أن بعضاً من لتضعهم في مستوى متوسط الدرجة/المرتبة ناتج عن تصحيح الدرجة/المرتبة المستهدف. وغالباً ما يكون الدافع هو الاحتياط بموظف ذي قيمة يكون قد تسلم عرضاً من جهة خارجية، تعويضاً له عن التصخم الذي أصره بقوته الشرائية، أو مكافأة لأداء المتميز. وبمرور الوقت، فإن الأثر التراكمي قد يكون، نهياراً للمساواة الداخلية في الرواتب، مع بروز انحرافات مرثبة شكل عالٍ في هباكل المرتبة/الدرجة بالوكالات وكذا بإدراك واسع الانشمار بين العمال أن إدارة النظام ليست موضوعية وليست عادلة.

وتحدث المبالغة فعلاً في أوصاف، لوظائف، كما أنه أحياناً تستغل تقييمات الوظائف، وأن بعضاً من الموظفين العامين يتمون بالفعل رواتب خارج نطاق مسئوليات ومؤهلات وظائفهم فإذا استمرت مثل هذه الظاهرة لفترة طويلة، فإنها يمكن أن تعود إلى مؤسسات عالية لمراتب/الدرجات على صعيد الحكومة ككل أو في بعض الوكالات المعنية. وعلى كل حال، فإن الأسباب لتدرج المرتبة/الدرجة عادة معقدة أكثرها يكون طمعاً أو محسوبية. إن كثيراً منه يرافق الطبيعة المتغيرة للقوة العامة الحكومية.

وإن الحكومات على جميع المستويات تستخدم أعداداً متزايدة من الموظفين المهنيين والإداريين والفنيين، الذين توجد حاجة إليهم للقيام بأداء البرامج الجديدة والتي غالباً ما تكون معقدة. وليس إذن هناك من سبب يدعو للافتراض، أن العدد الأكبر من الموظفين الحكوميين هم في المراتب/الدرجات الدنيا. وعلى نقيض ذلك فالأعداد الكبيرة كثيراً ما تنح نحو الوسط في هيكل المراتب/الدرجات. ومثال لذلك ففي عام ٢٠٠٣م فإن ٦٥٪ من الوظائف في الجدول العام (Gs) كانوا في المراتب/الدرجات (٩-١٥)، و٤٠٪ في المراتب (٩-١٢) (U.S. Office Of Personnel Management, 2005, P. 29) وعلى كل، فإن الموظفين الحكوميين غالباً ما يخفون في الأعراف بهذه الحقيقة في حططهم الرسمية في التصنيف وتبؤات لقوى العاملة. وحديث بالذكر أن متوسط مرتبة/درجة الجدول العام (Gs) الفيدرالي ارتفع من ٧,٣٩ في ١٩٦٤م إلى ٩,٨٢ في ٢٠٠٢م (U.S. Office Of Personnel Management, 2005, P.26).

وسبب آخر يمكن التنبؤ به بالنسبة لتدرج المرتبة/الدرجة هو الصلة المباشرة بين المجموعات النوعية ومدى الرواتب فقد حدث الكثير من الغلو في المراتب سبب أن الوظائف في مجموعات نوعية صيقة نسبياً أو في درجات بمستويات راتب لا يمكن تغييره دون تشريع. وإن الجهات التشريعية والتنفيذية المنتخبين مترددون بشكل سيئ السمعة لرفع درجات الرواتب، وتزايد الصنف مع الرمز لتسكن الوظائف في مراتب أعلى لمع ترك الخدمة من جانب الموظفين ذوي القيمة ومكافأة الأداء المتميز. وإن تدرج المرتبة، من وجهة نظر المنظمة، وهي غير رسمية ورائدة عن لقانون، قد تكون «استحابة وظيفية لشدد/تحميد النظام الرسمي ومع الزمن، على كل حال، قد تصبح عملية تقويم الوظائف والإجراءات ذات العلاقة قد تصبح واجهة غير حقيقية يتم من ورائها مدخل انتهاري وغير عادل بشكل كبير لتعويض ماله صلة قليلة. إن وجدت - بأداء المنظمة.

كما أن عملية تقويم الوظائف، تتأثر بالاتفاقيات التي يتم التوصل إليها مع منظمات أو اتحادات الموظفين (انظر الفصل (٧)) وإن وضع معايير لتقويم لوظائف وتصنيف الوظائف المبردة في معظم الحكومات، هي من صلاحيات الإدارة وليس فباله للتفاوض. وجرى العادة أن تركز الاتحادات على تحسين الرواتب وامتيازات الخدمة الإضافية. وهذا لا يعني أنهم كانوا دائماً راضين عن ترك تقويم الوظائف بالكامل إلى الإدارة. وقد نجحوا في بعض الحالات بجعل مقاييس التقويم خاضعة للتفاوض وأن المنازعات حول ترجمتها أو تفسيرها أو كليهما قد تكون خاضعة

للتحكيم الملزم. ويعارض معظم المديرين الحكوميين شدة جعل خطط تقويم الوظائف موضوعاً للتفاوض. ويدفعون بالحجة في ذلك أن فعالية الإدارة سوف تنهار إذا لم تُنشأ بظاماً لتقويم الوظائف بأسس احتياحات المنطقة. وأن المساومات هي هذه الحالات. قد يرى المحللون المعصمون في تقويم الوظائف أنها أزمة نسب أنهم يعتبرون عملية تقويم الوظائف وتدريب الوظائف محالاً هباً يتطلب تدريباً مكثفاً، وخبره وحكماً مهنياً. وقد سيطرت وجهة النظر هذه في الغالب الأعم على جميع مستويات الحكومة لكن هناك بعض الاستثناءات. وإحدى هذه الاستثناءات خدمة البريد للولايات المتحدة حيث بخصص تقويم الوظائف للمساومات تحت شروط تشريع إعادة تنظيم البريد لسنة ١٩٧٩م.

وحيث يقوم المعدمون الحكوميون بمساومات جماعة مع اتحادات تمثل عدة وحدات تفاوضية، فإنهم غالباً يحدون صعوبة في المحافظة على تمويم موحد للوظائف وحطة رواتب. وتتطور هذه المشكلة حين تكون هناك عدة وحدات للتفاوض، وليس اتحاداً واحداً يمكنه أن يكسب التمثيل في جميع الوحدات، وهكذا، فالمخدم يحب أن يساوم/يتفاوض مع عدد من الاتحادات المختلفة. ويركز الاتحاد، في كل وحدة، على القيام بكل ما يمكنه لتحسين لراتب والمزايا لأعضائه. وإن التحسينات في إحدى الوحدات قد تتسبب في عدم مساواة لموظفين في وحدات أخرى يؤدون نفس نوع العمل ومستواه. وقد تكون المرتبة والراتب مساوية عادله في كل وحدة، لكن ليس بين الوحدات.

وقد ركزت نظم تقويم الوظائف بالقطاع العام، وبدرجات متفاوتة من النجاح ركزت على تحقيق العدالة والمساواة. وأنها بعمل ذلك، قد مالت لتجاهل اهتمامات المديرين في أداء المنظمة وقد أشكى بصفة مستديمه الإداريون لحكوميون بالولايات المتحدة طوال نصف القرن الماضي أن هياكل لتصنيف الموحودة و لعمليات الخاصة بها، هي عوائق للفعالية والكفاءة. وقد وحدت (NAPA) الأكاديمية خلال المراجعات الدراسية والمقالات المنشورة من ١٩٤١م و١٩٩١م أن المشكلات التالية هي التي غالباً ما تتم الإشارة إليها:

- ١ إن مهائيس التصنيف معقدة ويصعب على غير المعصمين فهمها، وتسخدم قليلاً على أساس يومي. وبعبارة عملية، فإن هذا يعني أن المديرين والمشرفين يعبون قليلاً، إن كان بهم في الأصل دور، في عملية التصنيف وهي منطقة احتصاص المحللين الذين لديهم رغبة قليلة في مشكلات إدارة الموارد البشرية.

٢- إن وكالات شئون الموظفين المركزية لا توفر القيادة وهي ذات سمعة سلبية في الاعتراض على التغيير، خصوصاً التغييرات التي من شأنها التقليل من رهايتها على مقاييس وإجراءات التصنيف.

٣- يواجه المديرون الحكوميون تحربة العملية باعتبارها عبئاً وغير مفهومة، ويرون أن العائد قليل من دعم الجهد في وضع وصف دقيق وتصنيف الوظائف.

٤- يتعلم المشرفون كيف يصعظون على المحللين لكي يرفعوا من مراتب الوظائف، وأنهم لا يستخدمون النظام أداة لإدارة الموارد البشرية.

٥- إن مدخل المرسلة للتوظيفة حامد وغير مرنة، إنه لا يستوعب حاجات الوكالة المحددة وأن مقاييس التصنيف كثيراً ما سحاهل أثر الموظفين على الوظيفة والمروقات المهمة في مستويات الأداء.

٦- إن حطط التصنيف وأوصاف الوظائف ليست مواكبة تماماً لعدة سنوات على الأقل (وأنه ليس من غير المعتاد وجود نظم لم تتم مراجعتها لعقود من الزمن)، مما يجعل من الصعب الاستقطاب للمهن الجديدة، وللتعريف بوضوح والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، ومقابلة متطلبات التوظيف في محالات هبة سريعة التغيير. (National Academy Of Public Administration, 1991 Pp 17-18)

وإحتمالاً فإن دراسة الأكاديمية (Napa) كشفت أن مديري شئون الموظفين الفيدراليين والمصممين والموظفين لإداريين والمديرين يحددون عدة إصلاحات مهمة متصفاً ذلك ما يلي (١) تفويض صلاحيات ملموسة خاصة سلطة التصنيف إلى المديرين التنفيذي (٢) تجميع المراتب الحالية في ثلاث أو أربع مراتب/درجات بمدى واسع للرواتب (٣) السماح بالفروقات لمقابلة الراتب لقائم على المهارة. وإن هذه الأنواع من التغيير توجب في الواقع في النظم التي تستخدمها الوكالات الفيدرالية التي «ستبعدت من التشريع الخاص بتصنيف» (المصطلح الخامس) ومن عدد من المشروعات التوضيحية بأسلوب (السن بالعمل) التي أطلقها مكتب شئون الموظفين والتي اختبرت مداخل بدلة لحال واحد أو أكثر من شئون الموظفين وبحسب الأكاديمية (Napa). فقد اتضح أن مستويات عالية من الرضا بهذه المبادرات أو نظم التصنيف المختلفة أصبح ارتباطها بمقدرة هذه الوكالات لمواكبة السوق يدفع رواتب أكثر مما تستطيع هذه الوكالات والتي يعطيها الفصل الخامس (صفحة ٣٢).

وبالإضافة إلى قضايا الراتب فقد وجدت لأكاديمية الوطنية للإدارة العامة

(NAPA) أن الوكالات الفيدرالية التي تحري مشروعات توصيحية (بأسلوب البيان بالعمل) وردت على الأقل ثلاث مشكلات هي إدارة الموارد البشرية كأساس لإصلاح نظام تقويم الوظائف أو نظام التصنيف. أولاً، أن مقاييس تقويم الوظائف ذات التعميد المصروف ذات مهن صيغه كثيرة جداً ومراتب/درجات دفعت إلى هدم جهود الإذرة في استقطاب موظفين بتأهيل عالي، وفي التكاليف بالعمل بمعايير وهي المحافظة على مستويات عالية من الأداء بالمنظمة. ثانياً، أن تقويم الوظائف يستغرق وقتاً طويلاً جداً، فهو يستغرق شهور لإكمال عملية التوظيف وشغل الوظيفة الشاغرة. وثالثاً، أن هناك تقويم الوظائف عبر المراتبة تميل إلى توجيه ذوي الأداء المتميز بعيداً عن معالائهم الأساسية في الحرية ونقلهم إلى وظائف إشرافية ذات مراتب عالية مما جعلهم يحصلون على رواتب أعلى (PP. 33-34)

إن التركيز الحالي على المرونة والاستجابة قد وجه لانتباه إلى ثلاثة نماذج للإصلاح ذات إمكانات متوافرة للمحدمين لحكوميين. أولاً، نموذج المرتبة للوظيفة Rank-In-Job الذي يسيطر (على نظم تقويم الوظائف) والذي يمكن استبداله بنظام المرتبة للموظف Rank-In-Person لحرء أو لكل الخدمة المدنية. ثانياً، يمكن تحويل السلطة المحولة لتصميم نظم المراتب/الدرجات تحويلها لمستوى الوكالة، واستبعاد المكورة بنظام لكل الحكومة لصالح نظم متعددة تمصّل لتلائم الأوضاع المحددة واحتياجات الوكالات (ساسة للتعتت المحطط) وثالثاً يمكن الاحتفاظ بالنظم الحالية على صعيد الحكومة لكن بعد تعديلها للسماح للوكالات بصلاحيات التصرف أكثر في إطار سياسات عامة تضمنها وكالات شئون الموظفين المركزية.

### نظام المرتبة للشخص The Rank-In-Person System

تقوم نظم شئون الموظفين في كثير من الأقطار على فكرة المرتبة للموظف، وأن الحلفية التعليمية لموظفي الخدمة المدنية، ومؤهلاتهم المهنية والإدارية، والقدرات الخاصة، والخبرات ذات العلاقة (ليس حصائص وظيفه بداتها) هي التي تقرر راتبهم ومركزهم بالمنظمة. وإنما مع ذلك، استرعى نظراً أن مدخل المرتبة للشخص هو المسيطر على الخدمة العامة في جميع مستويات الحكومة بالولايات المتحدة. وأن نظم المرتبة للشخص كات بوجه عام محصورة في وزارة الخارجية، والخدمات العسكرية ووكالات مثل إدارة شئون قدماء المحاربين مكتب الاستخبارات الفيدرالي (Fbi)، والوكالة المركزية للاستخبارات. وأنه على المستوى المحلي، تستخدم إدارات

السرطة خاصة نظام المرتبة للشخص أو شيئاً قريباً من ذلك يجمع بين المرتبة للشخص والنموذج القائم على الوظيفة.

وتقدم وزارة الخارجية للولايات المتحدة مثلاً جيداً لنسخة الولايات المتحدة من مدخل المرتبة للشخص (U.S. Department Of State, 2005) وحالياً، فإن تعداد العاملين بوزارة الخارجية ١٤,٥٠٠ موظف، ومن صميمهم الذين بوزارة الخارجية العليا، وهم صباط وزارة الخارجية و لموظمون والسفر ء وبراعى داخل الخدمة التوجه نحو مستقبل الوظيفي لكل شخص بحيث يبدأ العمل بذات نقطة الالتحاق بالخدمة ثم يتدرج في ثلاث محطات هي ضابط متمر Junior Officer، ضابط مستديم Career Officer، ضابط أول بخدمة وزارة الخارجية Senior Foreign Service Officer أو ضابط أول دبلوماسي ويشار للمبتدئين عند الدخول للخدمة إلى صباط تحت التمرين ويكونون تحت التجربة وعلى تقيص المدخل القائم على الوظيفة ، فإن التخصصات الفنية ليس من المتوقع وجودها في الخطوة الأولى في سلم المستقبل الوظيفي، ولذلك فإن الصباط تحت التمرين يلتحقون بالمستقبل المهني بدون أي مهنة وطنية أو تخصص. ويلتقون تدريباً توجيهياً أساسياً في مركز التدريب القومي للسنون الخارجية (National Foreign Affairs Training Center) ولمدة سعة أشهر تدريبية (معظم التدريب مهارات لغوية) وذلك قبل تكليمهم للعمل فيما وراء البحار، والتي تستمر من سنتين إلى أربع سنوات

ويتم التركيز، داخل الخدمة، على مهارات عامة وإمكانات الاستمرار في التطور مع تحقيق تقدم نالح عبر مختلف المراحل لخط المستقبل الوظيفي. ويخضع جميع الضباط تحت التمرين للمراجعة بغرض الاستمرار في الخدمة كضباط بوزارة الخارجية الذين نظام المستقبل الوظيفي، وتتم مراجعتهم من قبل مجلس البراءة والخدمة بعد ٢٦ شهراً من دخولهم للخدمة، والمقياس الوحيد الذي يستخدم للخدمة المسندة والبراءة هو أن يبرر الطالب بوضوح إمكانية أن يخدم بفعالية كضابط بوزارة الخارجية (FSO) على مدى مستقبل وظيفي عادي ويقوم المجلس بتقويم الطلبة في خمسة مجالات: المهارات العقلية، مهارات الاتصال الشخصي المياده، المهارات الإدارية، ومعرفة ملموسة بشكل كبير ولأن المستقبل الوظيفي بوزارة الخارجية ركز بشكل واسع على الخبرة الوظيفية القياسية والمرونة، فإن الموظفين يكلمون تخصصاً بخبرة وظيفية أو يستمررون في حط أو سلك سير بالخدمة، ويتوقع منهم أن يمسوا معظم حياتهم الوظيفية للعمل في مجال التخصص الذي كلفوا به بداءة. ويوجد حالياً خمسة خطوط مهنية بالخدمة في وزارة الخارجية، هي:

صباط في سلك الإدارة يقومون بتنسيق العمليات المساعدة لسمارات وقنصليات الولايات المتحدة في العالم. ومهامهم متعددة. ويتضمن ذلك تعيين مواطنين أحياناً، إدارة العمليات المالية، شراء المعدات والمواد.

أولئك الذين يعملون في السلك القنصلي ولديهم وظيفتان أساسيتان. إنهم بصرفوف التأشيرات لمواطني الأفطار الأجنبي الذين يرغبون في دخول الولايات المتحدة. ويقدمون خدمات خاصة للمواطنين الأمريكيين فيما وراء البحار.

إذا كلمو بالعمل في الخط المهني الاقتصادي، فإن (FSOS) تقدير ضباط الخارجية الأوائل للقصايا التجارية والاقتصادية يمتد من حقوق صيد الأسماك إلى آثار البيئة على التنمية الاقتصادية. ويؤسس صباط الخدمة الخارجية اتصالات مهنية للحصول على معلومات عن أحوال الاقتصاد المحلي وتداعياته على التجارة الأمريكية وسياسات الاستثمار.

إن الصباط في السلك السياسي يقومون بتقييم الدعم الخارجي لسياسات الولايات المتحدة ويقومون ببناء اتصالات على نطاق واسع مع مجموعات محلية ومطامات لتقرير وصاعهم حول السياسات المحلية والأجنبية في أقطار معينة.

ضباط الخدمة الخارجية في السلك أو خط المهمة الدبلوماسي وهؤلاء يدرون مراجع ثقافية ومعلوماتية، ويشرحون تاريخ وقيم الولايات المتحدة للمستمعين الأجنبي، ويشرحون ويمثلون السياسة الخارجية للولايات المتحدة وتبادل الترامح فيما وراء البحار والتي يكون العرض منها بناء روابط مع مواطنين ورماء في أمم أخرى.

ويتلقى صباط وزارة الخارجية بعد تثبيتهم بالخدمة خبره وظيفية إصاهية متخصصة، وذلك أثناء مهامهم الأولى المتعددة وسوف يعملون خارج سلك وظائفهم، مع تطوير مستمبلهم الوظيفي، وإن وزارة الخارجية تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة في أكثر من مجال وظيفي واحد بحيث يستطيعون تحقيق لمعرفة وخبرة متخصصة اللازمة للخدمة العامة في عدد من الأدوار. إن الأداء بكمايه في مستوى واحد بسيطه ليس كافياً ذلك أن التطوير المتواصل والترقية بانتظام أمران مطلوبان في الخدمة. إن حيازة مهارات عربية في السياسة والإدارة بالإضافة إلى خبرة مخصصة أمور ضرورية ذلك أن الترقيات تتم بشكل تدريجي وأن لكل مرتبة/درجة قيداً رسمياً يشترط أن تترقى قبل «إقصائه الموطف» إلى المرتبة التالية وأن لا تتم ترقيتهم، عليهم ترك الخدمة. وتتم التوصيات بالترقية من قبل لجنة

اختيار وهي التي ترجع ملصقات وتقييمات أداء جميع ضباط وزارة الخارجية (FSOS) في كل مرتبة/درجة الدين يستحقون الترقية. وتصدر اللجنة بعد هذه المراجعة كشفاً بأسماء الضباط الذين تمت التوصية بترقيتهم، على أساس الحدارة وإن السلك الوظيفي، الأعلى لضباط وزارة الخارجية هو صابط أول دبلوماسي (Senior Foreign Service)، وهم مجموعة صغيرة نسبياً (حو ١,٠٠٠) وهم الذين يصعون وينظمون، ويسمون ويطبمون سياسة الولايات المتحدة الخارجية وهذه كثر الوظائف مسئولية وحساسية في الخدمة، وأن الدحول إلى هذا المستوى من المسئولية والسلطة يخضع لمناقشة شديدة.

إن للمبررات التي تؤيد استبدال نظم المرتبة للوظيفه Rank-In-Job بتلك التي تقوم على مفهوم المرتبة للشخص Rank-In-Person، تركز هذه المبررات في المداخل المؤثرة للموضوع، على المرونة، وقابلية التكيف، والتناغم مع هياكل إدارة شئون الموظفين اللامركزية. مثلاً، فقد قام مجلس حماية نظم الحدارة بالولايات المتحدة في عام ١٩٩١م، بتصميم يحدد نظام «المرتبة للشخص» المعدل الذي تستخدمه مصلحة شئون قداماء المحاربين (VA). وإن القانون الذي يعمل بموجبه إداره شئون قداماء المحاربين (VA) (الفصل ٢٨) يصع منهجاً يتم بموجبه تقييم مؤهلات كل شخص في ضوء مقاييس الوكالة الموضوعية، وأن المرتبة/الدرجة تخصص للشخص على أساس مؤهلاته/مؤهلاتها الشخصية بصرف النظر عن الوظيفة المشغولة. واخلاف آخر من نموذج الفصل الخامس هو استخدام مجموعة من موظفي إدارة شئون قداماء المحاربين (VA) (لجان المستويات) في نفس امهر أو مهنة ذات صلة، تقوم هذه المجموعة بالتوصية بالمرتبة أو الدرجة التي ينبغي أن يتم هيها تسكين الشخص. إن مدخل إدارة شئون قداماء المحاربين (Veterans Administration) ليس بنظام المرتبة للشخص بالتمام وذلك بسبب أن الوظيفة المشغولة غالباً ما يقرر مقدرة شاغلها للتأهل لمرتبة/درجة أعلى. وأن المراتب الثلاث العليا هي التمييز والمرتبات/الدرجات الأعلى بالنسبة للأطباء مخصصة بشكل حصري على أساس الوظيفة المشغولة (U S Merit System Protection Board, 1991, pp17-18).

حرصاً أن دراسة إدارة شئون قداماء المحاربين (VA) حول نظام شئون الموظفين همد انتهى مجلس حماية نظام الحدارة (MSPB) في هذه الدراسة إلى تقديم بديل ممكن لبعض الوكالات والمهس التي تعمل تحت المصـل الخامس وقد أشار تقرير المجلس (MSPB) بالتحديد إلى أن مدبري إدارة شئون قداماء المحاربين (VA) يعتقدون أن الطريقة المستخدمة في تحديد مراتب/درجات الموظفين أكثر سهولة وإصباحاً.

وقد اقترح المجلس (مجلس حماية نظام الحدارة) (MSPB) في توصياته، أن أولئك الذين هم معيبون بإصلاح نظام الفصل الخامس يعتقدون أن استخدام لجان الرملاء Peer Panels جزء من عملية تحديد المرتبة والرتب سبب أن ذلك الاستخدام يزيد من المرونة وأن من المحتمل أن تعكس اللجان إدراكاً ببيئة العمل الفعلية. وأشار المجلس أيضاً (MSPB) إلى التعويض الواسع من قبل إدارة سنون قداماء المحاربين (VA) في مجال سلطات سنون الموظفين إلى المديرين التنفيذيين إذ أنه يقدم نموذجاً يسعى أن ينظر في تطبيقه بقية الإدارات الفيدرالية (ص ٤٥-٤٨).

وحدث في السنوات الأخيرة، دعم قوى لتطبيق مفهوم المرتبة للشخص بالنسبة للموظفين المهنيين والمهنيين بالدرجات العليا وأن الكادر لعالي للمديرين التنفيذيين (Senior Executive Service)، بالحكومة الفيدرالية يعتبر مثلاً محدداً وأن العديد من الولايات قد طبقت صورة من هذا الكادر (SES) والذي بموجبه يحصل للمديرين في القمة مرتبة ورتب وإن إمكانية تطبيق مبدأ المرتبة للشخص بالولايات المتحدة وذلك بالنسبة لمستوى الوظائف الوسطى والدنيا تبدو ضئيلة. وإن اعتراضاً رئيسياً لمثل هذه الإصلاحات هو أنها قد تؤدي إلى عودة الموضي وعدم العدالة في الرواتب والتي كانت سائده قبل التصديق على خطط تمويل الوظائف.

كما أن مسروعات التصنيف على أساس المرتبة للشخص كما هي مطبقة في أقطار أخرى قد تم الاعتراض عليها من قبل القانونيين بالولايات المتحدة على أساس عدم ديمقراطيتها كطريقه للتوظيف بأنظمة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة والتي تؤدي إلى خلق لجنة إدارة قوية. وإن المقدرة النسبية لأداء العمل المحصص لوظيفة محددة، هو في نظم الحدارة بالولايات المتحدة من المفترض فيه أن يكون هو المقياس، وأن ما يبرر ذلك أي المقدرة النسبية للأفراد أنه هو المدخل الديمقراطي للتوظيف والذي وحده يمكن أن يعمل في إطار نظام المرتبة للوظيفة حيث يصمم ويدير النظام بطريقة حده، وإن نظم المرتبة للشخص من الجانب الآخر تميل إلى التركيز على الخلفيات العلمية العمومية والمهارات الاجتماعية لأولئك الذين يسعون إلى سلك ويطبقون يؤدي إلى وظائف بالمستويات العليا في خدمة المدنية، وهذا دائماً ما يفيد دخول أعضاء من النحس الاجتماعية والاقتصادية إلى وظائف المستويات العليا لاسيما أولئك الذين درسوا في جامعات معينة وهذه الحالات من السلك الوظيفي، من ناحية الممارسة، محالات «مقصولة» للآخرين الذين من خلفيات اجتماعية وتعليمية محتملة وتعكس المستويات البيروقراطية بالخدمة

المدينة تحت هذه الظروف، تمكس السلاسل الهرمية الكبرى للمجتمعات، بممثلين من الطبقة العليا في القمة. ورغم وجود طرق لجعل الدخول والتقدم في نظم المستقبل الوظيفي القائم على المرتبة للشخص ديمقراطياً، إلا أن الأمريكيين تقليدياً يعطرون بمحسوبية إلى هؤلاء في معظم المجالات هي البيروقراطية المدنية.

### تجزئة نظام تصنيف الوظائف Fragmentation:

تعتبر تجزئة (تصنيف، وظائف) خياراً سياسياً يدعمه أولئك الذين يعتقدون أن نظاماً واحداً للتصنيف أو مفهوم واحد للتصنيف لا يمكن بساطة أن يواجه بفعالية تحت كل الظروف احتياجات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات رأس المال البشري بالنسبة لكل الوكالات العامة. وقد تم في الخدمة المدنية استبعاد أعداد كاملة وحرثية بالوكالات من المسروعات التوصيفية بالفصل الخامس وأيضاً من التعديلات المستمرة لممارسات التصنيف لتقليدية والتي أشار إليها بعض المراقبين كدليل على الحاجة إلى تسي هذه النظم حتى تتناغم مع ظروف الوكالة (National Academy Of Public Administration, P.D 3, 1991). ورغم أن ذلك ليس سياسة رسمية، فإن التجربة تحدث خطوات سريعة. ففي عام ٢٠٠٤م كان نحو ١,٧٥٠,٠٠٠ موظف فيدرالي مدي لوقت العمل الكامل، ونحو (٥٠٠,٠٠٠) لم يكونوا في الجدول العام (U.S. Office Of Personnel Management, 2004) وتوسع هذا الاتجاه مع تطوير نظم شئون موظفين مستقلة لوزارة الدفاع ووزارة الأمن الداخلي Homeland Security.

### إصلاح النظم القائمة Reforming Existing Systems:

ومن وقع الممارسة فإن الجهود لمعالجة المشكلات التي أثارها نظم تقويم الوظائف المعارفة وتصنيف الوظائف على كل مستويات الحكومة بالولايات المتحدة ركزت هذه النظم على: (١) زيادة مرونتها (٢) جعلها أكثر سهولة للمشرفين لكي يدرسوها ويستخدموها (٣) ربطها بطرق داعمة لجهود الوكالات في إدارة الموارد البشرية. وباستثناء الكادر الإداري العالي (SES)، وعدد محدود من الوكالات فإن نماذج من المرتبة للشخص لم ترسخ بعد، ولم يصبح التفسير بعد بمودحاً للاختيار من قبل معظم الإدارات.

وبحتمل أن تكون اتجاهات الإصلاح الكبيرة هي لا مركزية سلطات التصنيف وتحويلها إلى الوكالات ومستوياتها الأقل، وإعادة هيكله خطط التصنيف من خلال

توسيع مدى المراتب. وقد كانت المكرة المحورية لمعظم مقترحات الإصلاح الحاجة إلى جعل نظم تقويم الوظائف ذات مرونة واستجابة للظروف والاحتياجات الإدارية والتعليمية وأن أحد عناصر المرونة تم دعمه حديثاً بالكثير من المديرين الحكوميين مثل إرائه، الكثير من المجموعات النوعية للوظائف الضيقة واستبدالها بعدد قليل نسبياً من الفئات المهنية ومسويات المراتب/الدرجات. إن التعريف الضيق والعدد الكبير من المجموعات لقومية أو المراتب غالباً ما تعمل على تحديد تصرف الإدارة لتعديل مهام الوظائف وهئات الرواتب دون الحاجة إلى وظائف بحاجة إعادة التصنيف من قبل محلي شئون الموظفين. وإن هياكل راتب الدرجة العريض نجعل من السهل على المديرين أن يصمموا ويعملوا على ربط الوظائف بحول عمليات العمل كما أن هذه الهياكل تجعل الاستقطاب سهلاً على أساس المهو و لمخطيط للمستقبل الوظيفي. كما تجعل انتقال الأفراد من وظيفه لأخرى بالمنظمه أقل تعقيداً، ويساند الجهود لإدارة الراتب بطرق تستهدف مكافء الأداء بطريقة ذات معنى وتصر بالمروقات في المهارات والقدرات.

إن شعبية المدى الكبير من قبل المديرين الحكوميين تتضح بالفترات التي تظهر فيها كموضوع محوري في التشريع لتوصيحيه (البيان بالعمل) لتي تصمم لاختبار مداخل ومبادرات حديده لإداره شئون الموظفين بالحكومة الفيدر لة. وإن هذه المشروعات التوصيحية والتي فؤض بها في الفصل السادس من تشريع إصلاح الخدمة لمدنية لسنة ١٩٧٨م (CSRA)، وتمت المصادقة عليها من قبل مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM)، كانت في الغالب تتضمن عنصر التمديد لعريض Broadband،gn Component. وإن أول تجربة من هذا النوع هي مشروع البحيرة المعروف باسم إصباح بحيرة الصين (NAVYS China Lake Demonstration Project)، والذي تم التصديق على تطبيقه من قبل مكتب شئون الموظفين (OPM) في عام ١٩٨٠م وتم تمديده لمدة غير محددة حتى أصبح دائماً عن طريق التشريع في عام ١٩٩٤م. وإن ظاهرة رئيسية لهذا المشروع هي تقويم وظائف بسيطة ونظام مراتب/درجات مراتب حمت مراتب/درجات الحدود العام هي مدى أو نطاق عريض قليل للرواتب. وسمح للمديرين، بموجب صلاحيات بحيرة الصين China Lake Reforms أن يربدوا من رقاتهم أو تحكمهم على تصنيف الوظائف. والرواتب. وأمور أخرى في شئون الموظفين (Nigro And Clayton, 1984) وقام مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) بسلسله من التقييمات على هذا المشروع طوال عقد من الزمان، وانتهى لمكتب إلى تحقيق نجاح من حيث تحسبه لإداره

شئون الموظفين في معامل الأبحاث والتطوير (التي غطتها الدراسة) وبمعنى أدق، إن إجراءات تمويص التصنيف ذات الساطة، قلّت من الوقت اللازم لإكمال نشاطات التصنيف كما أنها خفّضت من الصراعات بين خصائي شئون الموظفين والمديرين. وبحسب تقويم مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM): «أجري تحسين هي الاستقطاب والمحافظة على الموظفين. والتقليل من ترك الخدمة بالنسبة لدوي الأداء العالي وترك الخدمة من قبل ذوي الأداء الضعيف. وأن السلطة الإشرافية المطورة على التصنيف والراتب، والتوظيف ارداد، كما ارتفع رضا الموظفين بالراتب وإدارة الأداء» (U.S. Office Of Personnel Management, 1998, P 2).

وعلى كل، يجب ملاحظة أنه كانت هناك عدة إصلاحات بحاب تمديد المدى في بحيرة الصين China Lake بما في ذلك عملية تقويم أداء حديده ل نظام لراتب على أساس الأداء، ومستويات أعلى للرواتب من تلك التي في مواقع الحكم/الرقابة لذلك فإنه من عبر الممكن معرفة وتحديد التغييرات التي قد أدت إلى أي تحسين ملموس قد تم تحقيقه. ومع ذلك، وحسب تعليق مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) كما يتضح من بحيرة الصين، فإن التمديد لعريض للمرتبة غالباً ما يطر إليه على أنه طريقة مميّدة لتوسيع سلطه المديرين التمييزيين. إن تمكين المديرين لاستخدام عملية تصنيف الوظائف كأداة لإدارة الموارد البشرية يمتصر أن يقلل إجمالاً تكلفة إدارة تقويم الوظائف وحطه التصنيف وذلك بتسيط العملية والإسرع فيها وهذا أيضاً قد يوفر لكثير من جداول مصلحة شئون الموظفين المركبة لروتنبه الخاصة بنشاطات التصنيف التي يجب القيام بها قبل أن يستجيب أخصائيو شئون الموظفين لاحتياجات المنظمة من تطوير لمورد البشرية والإدارة. وبالطبع يجب القيام بجهود للتأكد من مبادئ العدالة والمساواة قد تم اساعها وكما يحدث دائماً، أن ذلك يتطلب بعض الإجراءات المركزية للظر في الخروقات أو الأخطاء.

### قضايا خاصة بالرواتب في الخدمة العامة Issues Regarding Pay In The Public Service

إن القضايا ذات الصلة برواتب الموظفين العموميين (الحكوميين) دائماً تطلق شرارة انتباه الرأي العام (لجمهور) والخلاف السياسي. وكما رأينا، فإن كثيراً من أوجه تحديد الرتب وإداره الخطة هما عمل في ونحن هن، سوف نركز على قضايا السياسة العامة، واهتمامات الإدارة، والجهود لتحسين فعالية نظم الرواتب في القطاع

العام وسبب في الذكر أيضاً أن الرتب جزء واحد فقط من حملة التعويض التي يستند إليها المخدمون الحكوميون، ويشمل هذه الحزم المزايا مثل الرعاية الصحية وحظوظ التقاعد التي قد تعادل ٢٥٪ أو أكثر من راتب الموظف، لذلك فإن مناقشة الراتب التالية ينبغي إدراكها في هذا الإطار.

ويمكن لقضايا السياسة والحدل السياسي الذي يتعلق بأحور ورواتب موظفي الخدمة المدنية أن يثير كثيراً من اهتمام الرأي العام/الجمهور وقد يعصب دافع الصرائح حين يعلم أنها تبدو فئات رواتب تميل إلى المبالغة، ومراتب أكثر من سبعة، ولا سيما إذا كانوا أقل ارتباطاً من الأداء الحكومي إلى الإعلام المحلي، بالطبع، يقط دائماً للفصائح التي ينحدر منها الموظفون العموميون الذين يماصون رواتب أكثر مما يستحقون فضلاً عن كونهم لا يؤدون عملاً بالقدر الكافي. وإن انطباع لرأي العام الإجمالي هو أن رواتب الموظفين العموميين، على أسوأ الأحوال جيدة وأن لديهم وظائف يتوافر فيها الأمن الوظيفي بشدة.

إن رواتب القطاع العام في جوانب مهمة هي نتاج سياسي ويتم الدفع لمعظم الموظفين العموميين من الاعتمادات الناتجة عن إيرادات الصرائح والتي تمت الموافقة عليها من قبل السلطة التشريعية وإن نسبة كبيرة من مجموع تعويض الموظفين العموميين سوف يجيء من هذه الموارد، وحتى خلال الأوقات التي تنامي فيها الإيرادات، ومن ذلك ميزانيات الموظفين. وإن أمام صناعات السياسة خيارات محدودة حيث يجب عليهم أن يركزوا على التكلفة المتعلقة بالموظفين حين يكون من الضروري خفض المصروفات أو عند تقييد النمو. وإن معدلات الرواتب وسياسات التعويضات الأخرى تصبح دئماً قضايا مادام السياسيون والجماعات صاحبة المصلحة Interest Groups يناورون في كسب تأييد الرأي العام وأصوات الناخبين.

وإضافة إلى ذلك، فإن الراتب يعتبر غالباً قضية رئيسية في المساومات الجماعية حيث تكون مثل هذه المفاوضات مسموحاً بها. ويطلب مفاوضو الاتحادات أكثر في حين أن ردة الفعل من الإدارة أن الأحوال والمطالب المالية على الموارد القائمة تتطلب زيادات طفيفة أو ربما انخفاضاً. إن الموظفين العموميين يصوبون كما أنهم ينصمون إلى منظمات تساند المرشحين لمناصب انتخابية وتناور الهيئات التشريعية لمزايا أفضل ورواتب أعلى إن دعم زيادة الرواتب غالباً ما تكون فيه مخاطرة سياسية وأن الدحول في التزامات على المدى الطويل، تؤدي في نهاية الأمر إلى بكلمة أكبر لخطط المعاش والمزايا الأخرى قد يكون ذلك أمراً أكثر سهولة وإن التحسينات هي خطط

المعاش والتي هي من صلاحيات الهيئة التشريعية والتي قد تكون «ادفع وأنت سائر» في الطريق، Pay As-You-Go والتزامات مالية أخرى لحرمة تعويضات الموظف تتسبب في قلق الخبراء في المالية العامة وأن آخرين ممن ينسألون من أين يمكن أن تحي الأموال اللازمة لمعالجة هذه الالتزامات المستقلة (Kearney, 2003).

وكما تمت الإشارة إليه في المصل الثالث، قد يواجه المخدمون الحكوميون مشكلات حادة في الاستقطاب، والاحتفاظ بالموظفين في الخدمة. وفي التحفيز حيث تؤدي هذه المشكلات على الأقل حثياً إلى عدم مقدرة مرمية لتقديم رواتب تنافسية حماً ورن لاستجابته. في بعض الحالات كانت إيجاد عدة خطط رواتب داخل ذات الحكومة لمعالجة مشكلات خاصة على أساس كل حالة بحالتها ورن هذا المدخل عالياً، يقاوم من أولئك الذين يؤمنون بالمحافظة على وحدة القياس والمساواة الداخلية والتي هي صفة ملازمة لتصنيف وخطط الراتب في نظم الجدارة التقليدية.

وقد أشار كل من تشارلس ليفس ورورليس كليمان (Charles Levine And Rosslyn Kleeman) في تقريرهما عام ١٩٨٦م حول وضع الخدمة المدنية الذي قدم للمعهد الوطني للإدارة العامة (NAPA) إلى الدعم المتزايد للمصنحات التي يكون لها تأثير على تمزيق أو تشتت الخدمة المدنية إلى عدة جداول وقواعد مستقلة في مجال الرواتب (Levine And Kleeman, 1984, P. 30) وتثير التجربة المستمرة التهديد أن يكون ذلك هو النمط السائد (الموضحة) وأن التفاوت في الرواتب بين المهن والوكالات سوف يثبط كل الجهود للمحافظة على العدالة ولساواة (في الرواتب). وأخيراً، وبحسب حكم (ليفين) وكليمان (Levine And Kleeman)، فإن ذلك يهدد الفكرة نفسها لخدمة فيدرالية، وبالتالي، يستبدل ذلك بعدد من نظم الخدمة المدنية. وأن تمزيق النظام الفيدرالي منذ ١٩٨٦م استمر وبحلول عام ٢٠٠٤م كانت هناك حرقاً مجموعات (رزم) من خطط رواتب الوكالة وفئات الرواتب (U.S. Office Of Personnel Management, 2005) وإن القيم السائدة في الولايات المتحدة هي أن الحكومة ينبغي أن يكون لديها فئات رواتب يمكن مقارنتها بتلك التي بالمطاع الخاص للوظائف المماثلة وفي أسواق العمل المماثلة، أي بمعنى، أن يدفعوا الفئة السائدة (من الراتب) ويعتبر هذا تعبيراً من السابق حين كان الافتراض العام هو أن الموظفين العموميين، وخاصة ذوي الياقة البيضاء، ينبغي أن يتوقعوا رواتب أقل من رصماتهم بالمطاع الخاص وأن الدعوى في ذلك الوقت كانت بما أن الموظفين العموميين يتمتعون بالأمر الوظيفي بدرجة كبيرة وكذلك بمزايا عالية، فإنهم ينبغي أن يتوقعوا شيل رواتب أقل. وإن دفع الأحرار

السائدة (هي أسواق عمل محددة) للعمال ذوي الياقة الزرقاء. على كل حال، لها تاريخ طويل بالخدمة الفيدرالية يعود إلى عام ١٨٦٢م وحلال الفترة الأولى من الحرب الأهلية ما بين (١٨٦١-١٨٦٥م)، حين كان الحاسب لمصدر الي يصارع لبناء قوة بحرية تستطيع قطع التجارة البحرية للكونفيدرالس مع أوروبا. أجاز لكونغرس قانوناً وحده بموحه مصلحة البحرية Navy Department مع فئات الرواتب السائدة في 'حواض بناء السفن، واليوم، فإن كثيراً من حكومات لولايات والمحليات تستخدم أيضاً معيار المئات السائدة بالنميه لرواتب ذوي الياقة الزرقاء.

ويحاول المحامسون الحكوميون عند تطبيقهم لمبدأ المئات السائدة أو المقارنة، استقلال معلومات تولدت بتفاعل العرض والطلب في سوق العمل. ويتم إحراء مسوحات المئات السائدة لوضع فئات رواتب للوظائف القياسية أو لوظائف يمكن مقارنتها على صعيد المنظمة وقطاعات الاستخدام. وتسكن هذه الوظائف بعد ذلك في هيكل درجات رواتب تقوم على متوسط فئات الرواتب التنافسيه. وتضع لإدرة، بعد مراجعة هذا الهيكل جميع الوظائف المتبقية في هذا الهيكل على أساس قيمتها النسبية للوظائف القياسية.

وتسمح المئات السائدة أو مدخل تقييم تسعيرة السوق من ناحية نظرية، للمحامين الحكوميين بناء موارد للرواتب من شأنها تمكينهم من حصاره و احتفاظ بالمورد الشترية اللازمة دون دفع رواتب أكثر مما تستدعي الحاجة. ورغم أن الطرق المستخدمة لإجراء وتفسير مسوحات الراتب السائد قد تكون معقدة، إلا أن المنطق وراء ذلك واضح تماماً: وهو تحديد ودفع السعر الساري في السوق لمجموعة بذنها من المعرفة، والمهارات والقدرات (KSAS).

ورغم ابرغية في دفع الرواتب السائده باعتبارها سياسة عامة تلقى دعماً على نطاق واسع، إلا أن هناك قصدا لا بد من مواجهتها. مثلاً، إن فئات الرواتب السائدة يفتحص أنها نتاج لسوق عمل مفتوح تنافسي. وقد يكون لها الأثر، على كل حال، لاستدامة عدم الإصاف القائم لفترة طويلة وأبماط التمييز الاقتصادي المتأصل في المجتمع، مثل أولئك الذين نتج عنهم تدني فئات الرواتب السائدة للنساء. وسوف يناقش لاحقاً في هذا الفصل الصم الممارسة، والتي صممت لتأسيس مساواة الرواتب للنساء.

ومجموعة أخرى من القضايا ذات صلة قوية بركر حول الدرجة التي تستخدم

فيها الطرق لإجراء مسوحات المئة السائدة ومدى تأثيرها بجمهور أصحاب المصلحة الحقيقية Stakeholders لتحريف مخرجاتها (النتائج). مثلاً، هل ينحصر المسح للمناطق الحضرية، هي الولاية، الإقليم، أو الأمة بكاملها؟ هل يشمل المسح مبهمات حكومية أخرى حيرة؟ إن الممرضات في المستشفيات العامة عانين تاريخياً بسبب أن هذه المؤسسات تقوم بمسوحات لبعضها البعض بشكل روتيني، وبذلك تحافظ لسنوات على الرواتب على مستويات عدليفلورنس (Florence Nightingale). هل المراتب والأشياء غير الملموسة تدخل في عوامل التسوية؟ وإن كان الأمر كذلك، فإن خطط معاشات سحنة سبياً (وهي تعويضات مؤجلة) يمكن استخدامها لتبرير المحافظة على الأحرار في مستوى مند. ما القاعدة التي ينبغي استخدامها لوضع مقارنة بين المنظمات؟ هل العمل في إدارة شرطة صغيرة مثل العمل في إدارة حصرية بمدينة كبيرة؟ كيف يمكن التعامل مع الوظائف التي ليس لها مثل في القطاع الخاص؟ وإن كلاً من المديرين الحكوميين، و المديرين التنفيذي، والمشرعين، ومنظمات الموظفين، واتحادات دافعي الضرائب كل هؤلاء ضمن المجموعات التي تسعى مهمة لتكون تلك القرارات الحرة هي مصلحتها. إن سياسات الفئات السائدة قوية تماماً ولها علاقة شديدة بها يبدو من الأعداد الموصوعية التي تنتج عن المسوحات فيما يخص الرواتب السائدة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن تثبيت وتحديد المئة السائدة لوظيفة بدانها لا يؤكد أنه سوف يخصص لها الراتب في سوق العمل أو ما يدفع لها بالفعل. وإنه بالنسبة للمحدمين الحكوميين فإن المنح السياسي حتماً له أثر رئيسي في كيميه استخدام المعلومات حول الفئات السائدة (أو عدم استخدامها) وذلك من قبل الهيئات التشريعية والرؤساء التنفيذيين Chief Executives وقد تمت ترجمه هذه الحقيقة في الغالب إلى تردد عام لصرف الأموال اللازمة لتحقيق والمحافظة على الفئات السائدة بالنسبة لعدد كبير من وظائف القطاع العام، ولاسيما أولئك الذين في المستويات العليا بالخدمة المدنية وقد يضطر الولايات والمحليات للاختيار بين المصارفة والتمويل الكافي لبرامج مهمة متنوعة في دوائر قوية ودات تحد. وإن المشرع، حين يعتمد تعييرات في قاعدة الرواتب، هل المشرعين يميلون أن يكونوا أكثر سحاً مع أولئك الذين هم في المرتب الدنيا. وإن الموظفين بالمستويات الدنيا هم الكثرة الغالبة، ومن المحتمل أن يكونوا هادريين على ممارسه ضغط سياسي هوي. أما الموظفون الإداريون والمديرون التنفيذيون، من الجانب الآخر فإنهم عادة ليس لهم نفوذ أو تأثير في العملية الانتخابية، هذا وإن المشرعين والجمهور الذي له حق التصويت، من المحتمل أن يكونوا أكثر ستعابة لعهد من يخسرون وذلك فيما يبدو أنه راتب عال سبياً في المستويات

الغالب للبيروقراطية غير المتعجبة وأخيراً، فإن أجور الموظفين غير المديرين قد يتم تحديدها في كثير من الإدارات عن طريق المساومات الجماعية إذ ليس للمديرين اتصالات تمثل مصالحهم.

وإن الراتب الذي يعتمد الكونجرس، على مستوى الحكومة الفيدرالية وضع تقليدياً سقف أعلى للرواتب في الجهاز التنفيذي بسبب أن المشرعين قاوموا الدفع للموظفين المدعين أكثر مما يعملون أو مما يستحق عملهم. وعموماً، فإن شك الدفع من قبل المشرع يرداد بدرجة بطيئة (الريادة المندرجة) بسبب أن "العواصف الباردة" والسياسية التي تسبب تلك التمديلات الضخمة التي تتسبب في إشغالها. ولا شك أن الحكومة الفيدرالية ليست استثناء من ذلك. وإن ذلك يرفع سقف الرواتب الفيدرالية سوية مع رخص رئاسي (رئيس الجمهورية) للتوصية بالريادة على مستوى النظام بما يمكن من تحقيق المقاربة، والتي تسببت أحياناً في فجوة بسيطة بين رواتب الحكومة الفيدرالية والقطاع الخاص وذلك بالنسبة لمئات الوظائف والمهن التي يصعب استقطاب الأفراد لها خصوصاً تلك الوظائف التي بالمراتب العليا.

وهذه عيب الحكومات على جميع المستويات من مشكلات الضغط على الرواتب. وحاء الضغط على لرواتب نتيجة لسياسات تتمثل في وضع سقف للرواتب العليا ومشكلات مثل رحف المراتب/الدرجات Grade Creep وإن الأثر المسبق للضغط هو ضغط أو نمديد أفقي لهيكل رواتب المنظمة، بحيث يتم تدنيهاً سد الفجوة بين رواتب أعلى الوظائف وأدناها وعليه وبمرور الوقت فإن الضغط على الراتب يثبط الجهود لوضع فروقات ذات مغزى في الرواتب على أساس مسؤوليات ومؤهلات الوظيفة وإنه من المستحيل دفع فئات أو معدلات الرواتب السائدة، ويجعل هذا الوضع من الصعوبة ستقطاب والمحافظة على موظفين إداريين وفنيين ذوي تأهيل عالي بمقدورهم التحكم في رواتب أعلى للعمل الذي يؤدونه من حكومات أخرى من إدارة الأعمال الخاصة.

## التطورات الحديثة في الخدمة الفيدرالية Recent Developments In The Federal Service

في عقد الثمانينيات ١٩٨٠، بالإضافة إلى تهاوي المقارنة التي تسبب فيها تردد رئاسة الجمهورية في التوصية بزيادات في الراتب بما يواكب خطوات القطاع الخاص. فإن مقدرة الحكومية الفيدرالية المنافسة في أسواق عمل محددة أو مواقع قد هُزمت نتيجة اعتماد واشنطن على المتوسطات القومية National Averages لتقرير الصات

السائدة وتفاوتت معدلات رواتب القطاع الخاص بشكل كبير على صعيد المحليات، والأقاليم، وأسواق العمل. هي سان هراسيسكو مثلاً، فقد أوضح مكتب مسح إحصاءات العمال في عام ١٩٨٨، أن سكرتيراً بالقطاع الخاص يتقاضى ٦٠٪ أعلى من شخص يقدم نفس نوع العمل في اسكرانتون (Scranton) في بنسلفانيا، لكن الراتب المبدئي كان مماثلاً في كلا البلدين (سان هراسيسكو واسكرانتون). وتدفع الحكومة المبدئية في بعض الأماكن أكثر من القطاع الخاص، لكن القطاع الخاص يدفع أكثر من الحكومة المبدئية في نحو (٩٠٪) من الحالات، وإن القطاع الخاص في كثير من المناطق الإحصائية الحضرية (Msas) يتمتع بمزايا رواتب تنافسية تزيد كثيراً على ٢٠٪ (U S General Accounting Office, 1990, P.P. 5-17).

وكان تقديم الرواتب الخاصة الطريقة الوحيدة للحكومة المبدئية قبل عام ١٩٩٠م، لتغيير الحدول العام للرواتب بحسب المحليات/المناطق بالنسبة لبعض المهنيين. وعلى مكتب إدارة شؤون الموظفين اعتماد طلبات الوكالات لمعدلات الرواتب الخاصة القائمة على حل مشكلات لاستقطاب، والحفاظ على الموظفين، تلك المشكلات التي نشأت بسبب ارتفاع رواتب القطاع الخاص أو لأسباب أخرى. وواجب على الوكالات التي تتقدم بطلبات الزيادة أن تؤكد أن لديها الاعتمادات اللازمة لدفع معدلات رواتب أعلى ضمن حدود ميزانيتهم لقائمه. وبحول عام ١٩٩٠م، كان نحو (١٢٪) من الحدول العام (GS) (١٩٠,٠٠٠) موظف يتقاضون فئات رواتب خاصة، وأن مشكلات حادة في عدد من الوكالات مثل مكتب التحقيقات المبدئية (رهضب الوكالات لنقل لأماكن مثل مدينة نيويورك، والتي لا يستطيعون أن يكونوا فيها في مستوى معمول من المعيشة) هذه المشكلات تلقي الصوء على الحاجة إلى إصلاح عام للنظام (Shoop, 1990).

### قانون ١٩٩٠ بشأن مقارنة رواتب الموظفين الفيدراليين The Federal Employees Pay Comparability Act Of 1995

لقد أصبحت سياسات رواتب الموظفين الفيدراليين دوي الياقة البيضاء خلال الـ ١٥ سنة الماضية ذات توجه نحو الإدارة والمرونة. وإن المنطق الموجه للنظام قد تحول إلى حد كبير من المساواة والثبات (عدم التدبب) إلى سهيل المناقصة والاسعابة لاحتياجات الإدارة من الموارد البشرية. وإنه بعد النظر في عدة بدائل أجاز الكونجرس ووقع الرئيس بوش (Bush) على قانون مقارنة رواتب الموظفين المبدئيين

(Fepca) (Federal Employees Pay Comparability Act) في أواخر عام ١٩٩٠م. وهذا التشريع مثل معظم الإصلاحات حل وسط أو تسوية بين أولئك الذي يؤيدون إصلاحات شاملة وشايطت تصميم للوصول سرعة (لرواتب يمكن مقارنتها) وأولئك الذين يفضلون تعديلات متدرجه ومتابعه لصيقه للنتائج على الميزانية. واحتفظ الرئيس بالسلطة المطلقة بتغيير التوصيات حول الرواتب. كما أن لسلطة التنفيذية هو صلب صلاحيات أكثر للتصرف في أمور إدارة الرواتب. وبم تكوين مجلس الرواتب الفيدرالي (Federal Salary Council) من تسعة أعضاء (ثلاثة خبراء محايدين وستة ممثلين لمنظمات الموظفين) ومهمة المجلس هي تقديم المشورة للرئيس في أمور رواتب المحلية. وقد وضع المانون أربعة مبادئ إرشادية لتحديد الراتب تحت الحدود العام (Gs) (١) ينبغي أن يكون الراتب المساوي للعمل إلى حد كسر داخل كل منطقة راتب المحلية (٢) المحافظة على التمييز في الراتب، في كل منطقة راتب محلي. ويتم التمييز على أساس العمل والتمر في الأداء (٣) ينبغي أن يكون الراتب الفيدرالي كاملاً للمقارنة مع غير الراتب الفيدرالي. أكثر منه فقط مع القطاع الخاص، فئات الراتب لدات مستوى العمل (٤) وينبغي إزالة أي مفارقات تماماً في الرواتب الحالية بين رواتب الموظفين الفيدراليين وغيرهم.

وإن الشروط الرئيسية لقانون مقارنة رواتب الموظفين الفيدراليين لعام ١٩٩١م (Fepca) بم تصميمها بوضوح للسماح بقدر أكبر من المرونة بما يلي

وضع قاعدة وإجراءات يتم بموجبها التخفيف من المفارقات في الرواتب، وذلك بزيادة مقارنة التعديلات التي تقوم على الظروف المحلية هي النظام بكامه وذلك بزيادات تقوم على قاعدة رواتب الحدود العام (Gs).

توفير سلطات حول الرواتب خاصة بمساعدة الوكالات لشغل الوظائف الحرة التي ظلت شاعرة بسبب عدم المقدرة على المنافسة بجراح في سوق العمل

السماح بإنشاء نظم رواتب خاصة بالمثل لكي توحد لها حاجه إلى تحقيق المقارنة الموافقة على التعويض على مستوى الوكالات لقرارات الرواتب القائمة على كل حالة بحالها بالنسبة للعديد من تلك الحالات. وبذلك يمكن توفير لدعم التشريعي للمكافآت المالية لمرة واحدة أو رواتب متنوعة خاصة بتربيئات الأداء الموجهة نحو احتياجات وظروف الوكالة

وظاهرة أخرى ملموسة هي مسح حديث قام به مكتب إحصاءات العمال. وبذلك

في ذلك لوظائف غير الميدراية في الوكالات الولائية والمحلية وغير الربحية ويوجه نقد رئيسى للطريقة التي استخدمها مكتب شئون الموظفين (OPM) ومكتب إحصاءات العمال (BLS) (Bureau Of Labor Statistics) لتمرير معدلات المقارنة بدوي الياقة البيضاء، كان البقد سبب فشلهم في صم وظائف في حكومات الولاية والمحلية وفي المنظمات غير الربحية وقد استجاب قانون مقارنة رواتب الموظفين الميدراليين (Fepca) لهذه الاهتمامات وذلك بتحديد هيام الرئيس بإعداد تقرير يقارن فيه الرواتب تحت الحدود العام (GS) مع العمال عبر المديريين الذين في ذات المستوى من العمل داخل كل محلية رواتب (Pay Locality)، وقد استبعد الكونجرس في قانون ١٩٦٢م الحاص بإصلاح الرواتب الميدرالية المقارنات مع وظائف في حكومات الولاية والمحلية لقاعتهم في ذلك الوقت أن سانات الرواتب من هذا القطع من القوى العاملة (كانوا في ذلك الوقت نحو ٦ ملايين) سيكون خارج المقارنة من بيانات مؤسسات إدارة الأعمال الخاصة. وبحلول عام ١٩٩٠م ارتفع الاستخدام على مستوى الولادات والمحلات إلى أكثر من الضعف ولم يعد هذا المنطق مناسباً، وبخاصة سبب أنواع معينة من الوظائف لم يتم إدراجها في المسح الأول وأصبحت كثيرة على مستوى حكومة الولاية والمحلية (مثلاً الممرضات، صباط الشرطة، رحل المطاهي، وموظفو الخدمة الاجتماعية). وكمثال للسياسة حول مسوحات الراتب السائد سبب أن الرتب غالباً ما يكون أقل في حكومات ولاية ومحلية صغيرتين وأل الاتحادات التي تمثل الموظفين الميدراليين قد اعترضت بقوة على ضم هؤلاء (الولاية والمحلية الصغيرتين) في مسوحات الراتب السائد ووجهة نظر الإدارة بالطبع هي أنه سيعب أن يصموا إلى المسح.

وكان أثر شريع ١٩٩٠م على الرواتب الميدرالية كبيراً، ويوجد حالياً اختلاف وتنوع في خطط الرواتب، رغم أن الموظفين الذين يعملون لوقت الدوام أو العمل الكامل لا يرالون تحت تغطيته للجدول العام (GS) وبحلول عام ٢٠٠٢م، فإن ١٨٪ من الموظفين الميدراليين الذين يعملون دواماً كاملاً لم يكونوا تحت أى من الجدول العام لدوي لياقة البيضاء أو نظام ذوي الناقة الرزقاء. وإضافة إلى ذلك، أن شروط رواتب المحلية في القانون قد حسبت بمعنى كبير مقدرة الحكومة الميدرالية في المنافسة في المناطق التي تكون فيها تكاليف المعيشة عالية. كما أنها سمحت بمرونة أكبر هيما يخص المجموعات المهنية ووظائف عليا أخرى. هذا، وإن قانون مقارنه رواتب الموظفين الميدراليين (Fepca) «يطلب ليس فحسب تعديلاً سبواً في الجدول العام (GS) بل يطالب كذلك بتعديل ثاني يختلف بحسب المحلية الجغرافية». وإضافة للجدول

العام (C9) فقد تم توسيع دائره تعديلات راتب المحلية لعدة حطط أخرى للراتب. ومن ذلك العلميون Scientific والمهنيون والإدارة العليا والدبلوماسيون في المراتب العليا والكادر الإداري العالي (Se9) وقد تمت الموافقة أيضاً على تعديلات في راتب لأسباب جغرافية بالنسبة للصراط مفدي القانون في عدة مناطق حضرية كبيرة.

### رواتب ذوي الياقة الزرقاء الفيديراليين Federal Blue Collar Pay:

لم يكن هناك سياسة شاملة قبل عام ١٩٦٨م لتحديد رواتب أصحاب المهن والحرفيين. وقد تدفع الوكالات المذالية في بعض المناطق المحلية معدلات متفاوتة للمهن نفسها. وتم تصحيح هذا الوضع في عام ١٩٦٨م حين طبقت لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة نظم تنسيق الأجر الميديرالي (Coordinated Federal Wage System) (Cfws) وقد وفر هذا النظام مجموعة عامة من السياسات والإجراءات التشغيلية تعطي هيكل المراتب/الدرجات، والمقاييس الحرفية وتغطية المسوحات، ومشاركة المنظمات العمالية وأمور أخرى. وسنالك كبحرس في عام ١٩٧٢م المظاهر الرئيسية لنظام تنسيق الأجر الميديرالي (Cfws) في قانون (المصل الخامس من دستور الولايات المتحدة). وقد انحصر في لسنوات الأخيرة عدد العمال الميديراليين في هذا النظام، فقد كان العدد في عام ٢٠٠٤م نحو (١٨٤.٠٠٠) و (١٠٪) وقد تسبب في هذا الانخفاض في الغالب الاعم اللجوء من قبل الإدارة إلى الموارد الميديرالية المتاحة أو إلى ممولي عمل ذوي الياقة الزرقاء بالمطاع الخاص.

وقد حدد مكتب إدارة شئون الموظفين (Opm) بموجب قانون ١٩٧٢م مقاييس قومية موحدة لتحديد مراتب/درجات الوظائف، وحدد كذلك قاعدة تمشي بمقتضاها الوكالات حين يعرفون محالات الأجر. ويصممون مسوحات للأجر ويضعون جداول للأجر. ورغم أن الوكالات لا تتفاوض رسمياً حول أجر ذوي الياقة الزرقاء، فإن نظام الأجر الميديرالي (Fws) يسمح بأثير أو تدخل من قبل القابة في جميع مراحل العملية. ويتم إجراء مسوحات الأجر المحلية من قبل الوكالات الكبيرة أو ذات الريادة - أي تلك التي لديها أعداد كبيرة من وظائف ذوي الياقة الزرقاء بالمنطقة. وهي عادة ما تكون وزارة الدفاع (Dept. Of Defense). ولدى كل وكالة كبيرة «لجنة للأجر» تتكون من اثنين من الإدارة، واثنين من القابة، ورئيس يتم تعيينه من قبل الوكالة الكبيرة/أو ذات الريادة. وتقوم اللجنة بتقديم النصح إلى الوكالة الكبيرة في كيفية تصميم المسوحات المحلية، وتفسير نتائج المسوحات، ووضع الجدول للأجر المحلية.

وأخيراً، هي النقابات وكند الإدارة يمثلان في لجان مسوحات الأجر المحلية التي تشرف على مسار المسوحات المحلية. ورغم أنه ليس للرئيس سلطة لتحديد تعديلات فئات للأجر تحت نظام الأجر الصيرالي (FWS) فإن الكونجرس قد فرض حدوداً مناسبة حصص التعديلات في أحر دوي لياقة الرقاء إلى تلك التي منحت لدوي لياقة البيضاء بالجدول العام (Gs).

### ممارسات الراتب في حكومات الولاية والمحلية Pay Practices In State And Local Government

تبلغ تكلفة كشوفات الرواتب في حكومات لولاية والمحلية أكثر من ٥٠ / من مصروفاتها. وتشير البحوث في الرواتب بالحكومات الولاية والمحلية إلى

تدفع حكومات الولايات والمحلية رواتب أعلى للوظائف ذات الراتب المتدني مقارنة بما تدفعه القطاع الخاص. لكن المخدم من القطاع الخاص يدفعون أكثر لوظائف دوي لياقة البيضاء ولا سيما في المستويات الأعلى في المسؤولية

في رواتب حكومات الولاية والمحلية لوظائف المهنيين والإداريين أقل بشكل كبير مما يدفعه القطاع الخاص. هي حين أن النمط هو خليط بالنسبة للمصين والكتبة، والعمال ذوي لياقة الزهاء.

ورغم أن بعض الدراسات اشترت أن متوسط الراتب لموظفي لولاية والمحلية أعلى من متوسط الدخل السوي لعمال القطاع الخاص. إلا أن التحكم في الفئة الحرفية يؤدي إلى صورة معاكسة. إن الصوى العاملة بحكومات لولاية والمحلية، كما هو الحال في الحكومة الصيرالية، هو حد في ريادة المهية ويرغم أن أقل من (١٠ /) من العمال بالقطاع الخاص هم مهسون برواتب عالية، إلا أن هذه المجموعة تمثل (٣٠ /) من موظفي الولاية و (٤٠ /) من موظفي الحكومة المحلية. وإنه عند أخذ هذا الفرق في الاعتبار، وحتى وإن كان متوسط الأجر أعلى كثيراً في القطاع العام، إلا أن الشواهد تشير إلى أن راتب الولاية يمكن مقارنته براتب القطاع الخاص والحكومة المحلية وأنه أقل بعض الشيء. وبدو أن الأسباب في نجاح الولاية والمحلية في تحقيق المقارنة في المستويات الأدنى، هي حين فشلت في مهر ذوي لياقة البيضاء (خاصة في لمراتب/الدرجات العليا والرئاسية) يبدو أنه بالضرورة يمثل أولئك الذي يعملون على المستوى الصيرالي للضغط على موارد المدي الزممي للرواتب (Scales) السبب

هو تلك الموائد السياسية الملازمة لزيادة رواتب أعداد كبيرة من العمال الذين في مستوى مندني نسبياً ومنح زيادات اسمية للموظفين المهنيين الذين في مراتب عالية (Miller, 1996).

وبه بالنسبة للكثير من الولايات والمدن والمقاطعات والإدارة المدرسية فإن عاملاً رئيساً يجب أخذه في الاعتبار خلال الـ ٣٠ عاماً هو عامل المساومة الجماعية Collective Bargaining. وبه حين تحري المساومات الجماعية على مستوى الولاية والمحلية، على نقض موقف الحكومة الفيدرالية، فإن الراتب والمراتب دائماً ما تخصص للتفاوض. وبداءً، فإن انتشار المساومات الجماعية في القطاع العام خلال سنوات ١٩٦٠م أدت بشكل ملموس إلى تحسين رواتب العمال في بعض المهن مثل الشرطة، عمال المطافئ، المدرسون، والممرضات. وأن المخدمين في الولاية والمحلية حشية التهديد من إمكانية انضمام الموظفين إلى النقابات والمساومات الجماعية، فاموا متحرك داتي من جانبهم لرفع الرواتب وكذلك بعض جوانب التعويضات الأخرى. وليس هناك دليل، ورغم ذلك، يسيّر أن المساومات الجماعية سمحت لعمال الولاية والمحلية «الموز بالكبر» أو كما قال (To Loot The Treasury) وأنه في الواقع بعد فترة بالحقوق قصيرة نسبياً خلال أعوام ١٩٦٠م حافظت رواتب في الولاية والمحلية لمعظم المهن في أفضل الأحوال على خطوات الصعود. وكان منذ منتصف أعوام ١٩٧٠م بوحد قليل من حدث ذلك - يوجد قليل من التعبير في فحوات الراتب بين الوظائف المتساوية في القطاعين العام والخاص. وإلى عهد قريب جداً اضطرت منظمات الموظفين للتركيز على حمية الوظائف ومقاومة الاستقطاعات أو التجميصات المقترحة في الرواتب والمزايا.

وكانت هناك منطقتان لهما أهمية خاصة على مستويات الولاية والحكومة وكانت تطالبان «الراتب للأداء» والمصارفة في القيمة (Nelson And Bridges, 1999) وسوف تتم مناقشة الراتب للأداء في الفصل السادس. ورغم أن حركة المقارنة في القيمة ذات أثر صليل على إدارة الرواتب الفيدرالية، إلا أن (٢٠) ولاية وتقريباً (١٠٠٠) محلية طبقت شكلاً من أشكال تعدين مساواة لرواتب يعرض مواجهة هروقات قاعدة راتب لدكور وذلك في بدايات أعوام ١٩٩٠م (Cook, 1991, Pp 102-104).

### الجدل حول الاستحقاق المقارن The Comparable Worth Debate:

ظهرت قضية مساواة راتب النساء بدائه من أعوام ١٩٧٠م تحت اهتمام واسعاً.

إذ إن النساء من الناحية التاريخية يركزن في الرواتب المتدنية سواء هي وظائف القطاع العام أو الخاص، مما أدى إلى وجود فجوة واسعة بين دخولهن ودخول الرجال (Gibelman, 2003) ومنذ صدور قانون الراتب المتساوي في عام ١٩٦٣م، أصبح أمراً غير قانوني في الولايات المتحدة الدفع للنساء رواتب أقل من الرجال للعمل المماثل وعلى كل حال، إن مبدأ لأحر المتساوي للعمل المتساوي أمر واضح أو مبهر عن مفهوم الراتب المتساوي للعمل ذي القيمة المقاربة وأنه لا يعالج فصاايا تتصل بالقيمة، التي تحملها الوظائف، التي يشتملها تقليدياً النساء. إن نحو ٨٠٪ من النساء يتركزن هي ٢٠ فئة من الـ ٢٧ فئة من هئات وظائف مصلحة العمل. ويؤمن مجموعات النساء وبدعم قوي من بعض النقابات والمشرعين والموظفين الحكوميين أن التفرقة المهنية صمة في سوق العمل وأن يتم حظر استخدام النساء في وظائف ذات راتب متدنٍ ولبس لها مستقبل وظيفي. ولأن قطاعات من سوق العمل تسيطر عليها النساء ذات قيمة متدنية، فإنه حين تقوم الحكومات بإجراء مسح لمعدلات الرواتب السائدة، فإنها ببساطة - أي الحكومات - تصاعف من النمط واسع السطيم الذي يحتص بالتمييز ضد النساء. وعليه فإن المدافعين عند الاستحقاق المقارن، يجادلون أن المخدمين لحكوميين ينبغي أن يطبقوا نظاماً يقوم على الراتب المتساوي للعمل ذي القيمة المتساوية، وهو مدخل يعتمدون أنه سوف يحسن التحاوب للأحور المتدنية نقليدياً للعمل في مهر نسطير عليها النساء (Vertz, 1987).

إن الاستحقاق المقارن كطريقة للتعامل مع الاختلافات هي الرواتب القائمة على الجنس يقوم على فكرة أن كل وظيفة لها قيمة أو استحقاق بالنسبة للمخدم وبالإمكان قياسها وبالتالي، فإن لإداره توافق من حيث المبدأ حين تطبق إجراءات منظمة لتقييم الوظائف بسبب أن تلك الإجراءات مصممة لتقرير استحقاق أو قيمة الوظيفة قياساً على اعتبارات مثل المهارات المطلوبة، الجهد، المسؤولية وظروف العمل ويحدد المدافعون عن الاستحقاق المقارن استخدام النظم القائمة على عوامل التقييم، وأنهم يقولون ببساطة إن التحيز هي الجنس يمكن بل يسعى أن يزال من تطوير وتطبيق تلك النظم (نظم عوامل لتقييم) وهدفهم من ذلك هو الخروج بهرم وظيفي داخل المنظمة بالقوالب المتحيزة ضد الجنس والمجحفة بحق النساء.

ولعله من المفيد النظر في كيفية بناء التحيز ضد الجنس، وربما أيضاً يتم هذا التحيز عن غير قصد. كيف يتدخل بانتظام هذا التحيز في نظام تقويم الوظائف مثلاً كيف يدخل في نظام أساليب وطريقة العامل/المقاط. فإذا كان قد تم اختيار

عوامل الوظيفة كأساس لنظام إذا تم أخذها أساساً من تلك العوامل التي من المحتمل أن تكون مماثلة أو تم وجودها هي مستويات أعلى هي وظائف يسيطر عليها الرجال، فإن الوظائف حينئذ أتى يمكن أن تشغل بالنساء لن تلمى درجات عالية هي التكوين. وبالمثل، إذا تم تعريف عوامل الوظيفة بحيث من المحتمل جداً أن توجد أيضاً هي وظائف يمكن أن يشغلها الرجال فإن دات المشكلة سوف تبرز هي السطح.

إن ظروف العمل، مثلاً، يمكن تعريفها بطريقة بحيث تعطي تميزاً للعمل الذي يؤدي في حو عدائي، لكن لا يعطي هذا التميز للعمل الذي يؤدي في بيئات مكتبية سطلب فترات وقت أطول جلوساً أمام الحاسب الآلى ويمكن أن يحدث التحير أيضاً حين توزن الوظائف. وحين يتم تعريف مستويات ووزن كل عامل. وأنه ما لم يكن هناك اهتمام بإزالة التحير عن وعي في تصميم نظام تقويم الوظائف فإن خصائص الوظائف التي تشغل أساساً بالنساء فإنه من المحتمل أن تحد قيمة مدنية حتى وإن طبق النظام بشكل موحد على صعيد جميع أنواع العمل.

وبه في الحالات التي قد يتم فيها تقييمات الوظائف في القطاع العام باستخدام نظم النقاط/العوامل والتي طورت بطريقة تقلل من التحيز للجنس، فإن هذه التقييمات تكشف أن الوظائف التي أغلب شاعليها من النساء قد حصصت لتقييم متدنٍ وتعويض أقل وإن المدافعين عن لاسحقاق المقارن بشيرون إلى أنه من الضروري أن يرال مثل هذا التحيز من عملية التقييم. وإن طرق تقويم الوظائف جرافاً ومن غير دقة، كما يقول المدافعون، ينتج عنها أن النساء يصبحن ضحايا لتحيز شخص متغفل في عملية التقييم. وبالطبع، إذا أصبحت وظائف النساء ذات قيمة عالية حين تطبيق اداره بمعناها نظام تقييم معايد من الجنس، فإن المخدم يواجه عادة معضلة في تحديد الرواتب أو الأجور بسبب أن المعدلات السائدة ليس من المنظور عدم تأثرها بالتحيز للجنس أو الموالب الحامدة (التي تطبق التحيز في الجنس)، وماذا يعمل لمخدم الحكومي إذا كان معدلات السوق تطالب لوظائف مختارة رواتب تقص عما يتطلبه نظام التقييم غير المتحيز، هل يتم في هذه لحالة عدم توجيه اعتبار لمعدلات لسوق؟ ليس للمخدم العام مسئولية هي اتحاد بعض الإحراءات الاقتصادية بشأن كشف الرواتب العامة؟ ومن الحاب الأحر، على كل حال، ألسنت هناك مسئولية أيضاً للتأكد من العدالة في معاملة كل الموظف العموميين؟ وإن هذه التساؤلات لا تستبعد سهولة بالنسبة للمخدم الذي في مثل هذه الظروف، ومع تساوي بقيه الأشياء، فإن سياسات الرواتب القائمة على مفاهيم «الاستحقاق المقارن» تتطلب كحد أدنى بعض التسوية الحلول

الوسط - بين معدلات الراتب المقررة إدارياً وتلك التي من المحتمل أن تقوم بالكامل على أحر أو راتب السوق بحيث أن التحيزات يمكن تحميلها والتي هي متغلغلة هي السوق.

ويقدم نقاد «الاستحقاق المقارن» حجة مضادة أنه برغم أن هدف العدالة ومساواة الرواتب للنساء أمر حدير بالتقدير (والتوصية به)، إلا أن مبرار/مدى الرواتب الذي يمرض إدارياً يمكن أن يكون أكثر تكلفة مما هو ضروري. ومن منظور عملي، فإن المحدمين الحكوميين سوف يحدون أنفسهم في موقف يضطرهم لرفع رواتب الكثير من الموظفين بدرجة ملموسة لكن تحفيز رواتب آخرين سيكون أمراً مستحيلاً لأسباب سياسية وأسباب تتعلق بالعرض في سوق العمل ويحري حدل كسر حول كم سكلف ذلك دافع الضرائب. إذ إن رفع التمديلات على الراتب على صعيد القطاع العام حتماً سيكون مكلفاً. وبالإضافة لذلك، فإن التكاليف التي سوف يتكبدها المخدمون والتي تلامز تقويم الوظائف وإدارة الرواتب سوف ترتفع بشكل كبير

ومن وجهة نظر الاقتصاد التقليدي فإن هناك مشكلة أكثر أهمية لوحت طويل سوف تقرض احركات سياسية أو إدارية في سوق العمل. وبصفة أخرى، إن «الاستحقاق المقارن» قد يرغم المخدمين لدفع أكثر مما يجب للمهارات المتوافرة العرض بكفاية، ودفع أقل للموارد الشيرة النادرة والضرورية. إن عدم الكفاءة الاقتصادية هدم، كما يحادل البعاد، ليس لها ما يبررها من مبطور حذف أي جزء من فحوة الراتب بين الرجال والنساء والتي يتسبب فيها التمييز في الحس ويركر لمعارضون «الاستحقاق المقارن» على وجهه نظرهم - إذ تحد قبولاً واسعاً في الولايات المتحدة - فيؤكدون أن قيمة المال لعام للوظيفة لا يمكن من حيث الواقع أن تنبني على مفهوم تحريدي هي القيمة الصميمة، لكنها تقوم فقط على أسعار العمل الذي يسر سوقاً معبوحاً.

وبالطبع سواء كان سوق العمل بالفعل مفتوحاً أم لا فهو موضوع قابل للحدل، فبينما نقول البعض إن النساء مجبور ت بقيم اجتماعيه لمهن ذات رواتب متدنية يقول آخرون إن النساء يحترن تلك الأنواع من الوظائف لأسباب شخصية أو بسبب أسلوب الحياة التي يفصلها. وهي كلها الحالين، فإن الفصل المهني أو للمركز تبعاً لمسار الحس فإن ذلك يبقى حقيقة في الحياة المعاصرة. وإذا أريد للفصل المهني بين الرجال والنساء أن يبرول ما بين ليلة وضحاها، فإن الفحوة في لراتب بين الذكور والإناث سوف تمل بشك كسر، لكن، بالطبع، إلا أن ذلك لبس من المحتمل حدوثه وبحادل المؤندون «الاستحقاق المقارن» طالما أن هناك كثافة مهنية للرجال و لنساء

بصرف النظر عن الأسباب، فإن مستويات الراتب ينبغي أن تقرر عبر عملية تقويم يستهدف إزالة التحيز للجنس.

وعلى كل حال، إن نظرية «الاستحقاق المقارن» لم تجد قبولاً حاراً في المحاكم. ففي قضية مقاطعة واشنطن (County Of Washington V. GuNther) عام ١٩٨١م، حكمت المحكمة العليا بأن عدم مساواة رواتب الرجال والنساء للعمل ذي القيمة المساوية يمكن أن يكون سبباً لاتخاذ إجراء تحت الفصل (٧) من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م، لكن المحكمة لم تعتمد صراحته مفهوم الاستحقاق المقارن. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك تقليداً مستمراً له تاريخ طويل بالسماح للمحامين أن يدافعوا عن أنفسهم ضد دعاوى التمييز في الأجر بتقديم الدليل على أنهم يدفعون معدلات الرواتب السائدة.

وتوضح ذلك قضية مشهورة من ولاية واشنطن. فقد كانت واشنطن هي أول ولاية تقر بالتمييز في الجنس. ورتجى دراسته بالفروقات في الراتب على أساس الجنس وهررب الولاية في عام ١٩٧٤م أن الوظائف المشعولة بالنساء رواتبها قليلة بشكل ملموس. وتم في عام ١٩٧٤م الموافقة على عتبارات لتطبيق تعديلات في الرواتب. وعلى كل، فإن حاكماً حديداً للولاية عطل في عام ١٩٧٧م هذه المحصنات، وأنه في عام ١٩٨١م فإن الاتحاد الأمريكي لموظفي الولاية والمقاطعة البلدية (The American Federation Of State, County And Municipal Employees) واتحاد موظفي ولاية واشنطن (Washington Federation Of State Employees) رفعوا دعاوى للجنة فرص العمل المتساوية (Equal Employment Of Opportunities Commission) (EEOC). وهشيب اللحنه في اتحاد إجراء في الأمر، ورفعت القضية إلى محكمة لمقاطعة الولاية. وقد وجدت المحكمة بموجب قرارها في عام ١٩٨٢م أن هناك بفرقة بمعمة سبب أن الولاية وجدت أن تطبيق نظام محاسب من حيث لجنس لتقويم الوظائف سوف يتطلب إزالة فجوة الراتب نحو ٢٠٪ من تصنيف الوظائف بين من هم أكثرية من الذكور (Afscm, Et Al, V. Washington Et Al, 1983) والإناث. وأن الولاية رفضت تصحيح هذه لمروقات وقد صدر الأمر للولاية بالدفع لآلاف لموظفات من النساء الرواتب التي يستحقها بموجب خطة الاستحقاق المقارن التي تسها الولاية أصلاً. وفي استكاسة رئيسية للمؤيدين للاستحقاق المقارن، فإن هيئة محامين من ثلاثة فضاء تبين لمحكمة استئناف الدائرة التاسعة بقضت بقرار محكمة لمقاطعة في عام ١٩٨٥م في قضية (Afscme V Washington, 1985) وقد كتب

النبوي كبدي، وقد تم تعيينه فيما بعد بمحكمة الاستئناف بالولاية المتحدة، لجميع أعضاء هيئته.

وقد انتهت محكمة الاستئناف «أن التمييز المتعمد لم يتم تثبيته، وأن القصد في التمييز لا يمكن الاستدلال عليه من الشواهد الإحصائية، حتى وإن أدرجت ضمن دراسة الدهاق بشكل يشير أن الوظائف المعينة كانت ذات قيمة مقارنة» إن دفع معدلات لسوق لا يمكن برحمتها كقص للتمييز وقد برزت المحكمة أيضاً أن أثر التماوت (التمييز عن غير قصد) لم يكن وصفاً بشكل كبير بسبب أن نقاطاً محددة في عملية تعزيز الرواتب والتي نتج عنها الفروقات هي لراتب لم يتم التعرف عليها. وواضح أن مبررات محكمة الاستئناف، أثارت صعوبات حادة لأولئك الذين يسعون مو صلة مساواة الروتب أو الاستحقاق المقارن عن طريق قانون ضد التمييز لكن بدلاً من رفع القصية إلى المحكمة العليا للولايات المتحدة فإن لالة واشطن أحياناً وصلب إلى نسوية مع نقابات الموظفين، وأن مبلغاً كبيراً من المال حصص لمقابلة لردادات في الراتب للأفراد الذين في وظائف مسفولة سكن رئيسي بالنساء.

وقامت إدارات أخرى في السنوات التالية بإجراء تعديلات لدفع راتب للوظائف التي يشمل معظمها بالنساء، وأن الحدال حول الاستحقاق الممارس انطامات ناره قليلاً وعلى كل حال، ليس من المحتمل أن برول الجدر حول الاستحقاق لمقارن كية في أي وقت في المستقبل «القريب» إنه يتضمن فضايا سياسية رئيسية تقسم المحدمين، والموظفين المنتخبين، والأحزاب لسياسية والمنظمات النسوية وحتى النقابات، وإن التأثير السياسي للنساء على جميع مسئوليات الحكومة سوف يستمر في الصعود، وإن الصبغ على المحدمين الحكوميين لسد «المجوة» أو إزالتها بين الرجال والنساء من المتوقع أن يستمر

## الخاتمة Conclusion

إن تقويم الوظائف هدف رئيسي في مبادرة إصلاح الخدمة المدنية الثاني بسبب أنه في قلب نظم الجداره التقليدية إن نظم التصنيف التقليدية مصممة وتدار بواسطة وكالات مركزة لشعوب الموظفين، ويبدو أنهم يميلون للتركيز على التوجيه (لنظامي/ الرقابي) Regulatory لمبادرة إصلاح الخدمة المدنية الأولى، وغالباً ما يتم ذلك على حساب المرونة والاستجابة لاهتمامات الإدارة في مجالات مثل الاستقطاب للتوظيف والاحتجاز وتصميم نظم العمل، والرواتب وبرغم أن إصلاحات جذرية مثل استبدال

بحكم المرتبة للوظيفة بمدخل المرتبة للموظف، برغم أنها لم تطبق بشكل واسع، فإن نقل سلطة تقويم الوظائف و لتصنيف إلى مستوى الوكالة، وتبسيط عملية التصنيف Broadbanding ونجميع هياكل التصنيف على سس عريضة هي الآن مظاهر عادية لأجندة الإصلاح على كل مستويات الحكومة وأن الاتجاه نحو السياسات التي تسمح للمدبرين الحكوميين بالمرونة الضرورية لتفصيل نظم وعمليات لتصنيف لمواجهة المشكلات المحددة والتحديات التي تواجه الوجود بالاستمرار.

وبرغم أن رواتب الموظفين العموميين يسمر في معظم الحالات ليربط بشدة لمراتب الراتب المقرر عن طريق إجراءات التصنيف، فإن الاهتمامات السابقة عن المحافظة على المساواة الداخلية بدأت تفقد أهميتها لتلك التي تتعلق بالمناسبة الناجحة في مختلف أنواع سوق العمل وأن الحكومة الفيدرالية مشغولة بعملية التجزئة أو لتفتيت هي أنواع متعددة من حطط الرواتب، والعرض من كثير منها هو مقابلة احتياجات الوكالات المقررة لحطب والمحافظة على قتات معيه من العمال، والأهم المهنيون المهرة والمهر التي عنيها طلب عالٍ. وأن الإصلاحات هي الرواتب المحلية Locality Pay Reforms بالحدول العام (Gs) أحدثت نجاحاً مع حاجة الحكومة الفيدرالية لتعديل رواتبها بعباً لأسواق العمل المحلية على صعيد لامة (القطر). وبرغم أن معظم الولايات والمحليات حاجتها قليلة للتعديلات المحلية، فإن التعيرات في مشروعات التصنيف، مثل Broadbanding (تمديد لمراتب)، قد يحدث بسبب نه ينظر إليه أنه يوفر المرونة الضرورية لحطب المتقدمين للوظائف ذوي التأهيل العالي، ومكافأة الأداء لتمييز سبب أن مدى الرواتب داخل المراتب/الدرجات المتوافره للإدارة قد تم تمديدها. وإن ذلك هو الراتب القائم على المهارة (Sbp) وهو مدخل تم بموجبه الدفع للموظفين حسب نوع ومدى مهاراتهم ذات الصلة بالمنظمة.

وبحسب شريف (Shareef, 1994) هي شكل (Sbpformat) الراتب القائم على المهارة، فإن الراتب يوجه لمقاييس المهارة واحد أو أكثر، ويدخل في ذلك ما يلي عمق المهارة، أو الخبرة المتخصصة للفرد في مجال معين من التخصص، مثل علوم الفيزياء، القانون أو الهندسة

مدى توسع المهارة، والتي تتضمن مكافأة الموظفين لأن لديهم المعرفة والمهارة هي مجالات نشاط المنظمة وله صلة بوظائفهم. بحيث يكونون أكثر مرونة وأكثر قدرة لإدارة الذات.

المهارات الأساسية، أو المقدرة لإدارة الذات في محالات مثل جدولته العمل، قيادة مجموعات في اجتماعات لحل المشكلات، التدريب، الاستشارة ونسق مجموعات أخرى (Shareef, 1994, P. 62).

وبرغم أن الراتب القائم على المهارة غير معروف نهائياً في القطاع العام في الولايات المتحدة، إلا أن البحوث في استحداثه في قطاعات الخاص تشير إلى أن له آثاراً ذات فعالية على مرونة القوى العاملة، والرضا الوظيفي والإنتاجية. خاصة إذا استخدم سوباً مع المشاركة في الأرباح Gainsharing وإدارة الجودة الشاملة (Shareef, 1972-71 P.P) وسبب أن هذه النتائج ملازمة بشدة مع أهداف جهود الإصلاح الحالية في القطاع العام، فإن الراتب القائم على المهارة (Sbp)، قد يعمل كما فعلت إدارة الجودة الشاملة لسنوات سابقة قد تحدث نتائجاً مقدراً من صناع السياسة في المستقبل (Odden, 2000).

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions

- ١ - هل يحاول الموظفون الحكوميون مساواة رتب القطاع الخاص للمديرين الكبار الذين في المستويات العليا من المسؤولية في الحكومة؟
- ٢ - هل التفويض في السلطة في مجال الراتب والنصف يؤدي إلى المحسوبية ولتجاوز المنظم لمبدأ الحداثة من قبل المديرين؟
- ٣ - هل المدبرون الحكوميون مطلوب منهم التفاوض حول معدلات الرواتب مع اتحادات الموظفين؟
- ٤ - هل نظام المربة للشخص يعمل جيداً في المكان الذي تعمل فيه؟
- ٥ - هل يسعى أن يقوم راتب ذوي الباقة البيضاء والرفقاء فقط على أساس المعدلات السائدة، أو أنه ينبغي الأخذ في الاعتبار لعوامل أخرى؟
- ٦ - كيف نعرف عما إذا كان راسك مناسباً لما يتقاضاه من هم في وظائف مماثلة مع مخدمين آخرين في مطلقك؟

## المراجع References

- Afsume Et Al V State Of Washington Et Al (1983) No C82465-t United States District Court For The Western District Of Washington
- Afeme V Washington (1985) 770f2d 1401
- Cook Alice (1991) «Pay Equity Theory And Implementation.» In Carolyn Ban And Norma M. Ricciardi (Eds.) Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges (New York: Longman), Pp. 100-113.
- County Of Washington V. Gunther 452 U.S. 161 (1981)
- Gibelman Margaret (2003) «So How Far Have We Come? Pestilent And Persistent Gender Gap In Pay » Social Work, Vol. 48, No. 1 (January) Pp 22-32.
- Kearney Richard C (2003) «The Determinants Of State Employee Compensation » Review Of Public Personnel Administration, Vol. 23, No. 4 (December), Pp 305-322
- Levine, Charles H., And Rosslyn S. Keeman (1986) The Quiet Crisis In The Civil Service: The Federal Personnel System At The Crossroads (Washington, Dc: National Academy Of Public Administration), December
- Meler, Michael A (1996). «The Public-Private Pay Debate: What Do The Data Show?» Monthly Labor Review, Vol. 119, No. 5, Pp 1-14
- Merrill Harwood E (Ed.) (1960) Classics In Management Selections From The Historic Literature Of Management (New York: American Management Association)
- National Academy Of Public Administration (1991) Modernizing Federal Classification: An Opportunity For Excellence (Washington, Dc: Napa), July
- Nelson Robert L., And William P. Bridges (1999) Legalizing Gender Inequality, Courts, Markets And Unequal Pay For Women In America (Cambridge, Ma: Cambridge University Press)
- Nigro Lloyd G., And Ross Clayton (1984) «An Experiment In Federal Personnel Management: The Naval Laboratories Demonstration Project » In Ronald G. Gilbert (Ed.) Making And Managing Policy (New York: Marcel Dekker), Pp 153-177
- Odden, Alan (2000) «New And Better Forms Of Teacher Compensation Are Possible » Phi Delta Kappan, Vol. 81, No. 5, Pp 361-366
- Persson Leonard No (1987) Handbook Of Job Evaluation And Job Pricing (Madison Ct: Business And Legal Reports, Bureau Of Law And Business)
- Sayre, Wallace (1991). «The Triumph Of Technique Over Purpose » In Frank J. Thompson (Ed.), Classics In Public Personnel Policy, 2<sup>nd</sup> Ed (Pacific Grove, Ca: Brooks/Cole), Pp 154-158
- Shairtz, Jay (1973) Position Classification: A Behavioral Analysis For The Public Sector (New York: Frederick A. Praeger)
- Shareef, Reginald (1994). «Skill Based Pay In The Public Sector» Review Of Public

Personnel Administration Vol 14, No 3 (Summer), Pp. 60-74.

Shoop Tom (1990) "Wage Wars" Government Executive (June), Pp 40-42

U S Department Of State (2005) U S Department Of State Careers Foreign Service Officer (Washington, Dc) Accessed [Http://careers.state.gov/officer](http://careers.state.gov/officer) (November, 2005).

U.S. General Accounting Office (1990). Federal Pay: Comparisons With The Private Sector By Job And Locality (Washington, Dc), May.

U S Merit Systems Protection Board (1991) The Title 28 Personnel System In The Department Of Veterans Affairs: An Alternative Approach (Washington Dc) April

U S Office Of Personnel Management (1981) A Federal Position Classification System For The 1980s. Report Of The Classification Task Force (Washington, Dc)

\_\_\_\_\_. (1997). The Classifier's Handbook (Washington, Dc Workforce Compensation And Performance Service, Classification Programs Division) December

\_\_\_\_\_. (1998) "Navy: China Lade" Accessed [Http://www.opm.gov/demos/demolist.asp](http://www.opm.gov/demos/demolist.asp) (November, 2005)

\_\_\_\_\_. (2005a). Federal Civilian Workforce Statistics Pay Structure Of The Federal Civil Service As Of March 31, 2004 (Washington Dc) Accessed [Http://www.opm.gov/feddata/html/paystr.htm](http://www.opm.gov/feddata/html/paystr.htm) (May)

\_\_\_\_\_. (2005b) Demonstration Projects Accessed [Http://www/opm.gov/demos](http://www.opm.gov/demos). (November, 2005).

Van Riper, Paul P History Of The United States Civil Service (Evanston, Il: Row, Peterson, 1958)

Vertz Laura (1987). "Pay Inequalities Between Women And Men In State And Local Government: An Examination Of The Political Context Of The Comparable Worth Controversy." Women Politics, Vol. 7, No 2 (Summer), Pp 43-57.

### قراءات مقترحة Suggested Readings:

Edge, Jerry J. And Jai Ghorpade (1997) Understanding Skill-Based Pay: An Approach To Designing & Implementing An Effective Program (Scottsdale, Az: American Compensation Association)

Houser, Robert (1996) Pay, Equity & Discrimination (Boulder, Co: Westview Press).

Paul, Ellen F (1988) Equity And Gender: The Comparable Worth Debate (New Brunswick, Nj: Transaction).

Risher, Howard W (1997) New Strategies For Public Pay: Rethinking Government Compensation Programs (San Francisco: Jossey-Bass).

Stegel Gilbert B (1992). Public Employee Compensation And Its Role In Public Sector Strategic Management (New York: Quorum Books)

- Silvestre, J. J. And F. Eyraud (Eds ) (1995) Pay Determination In The Public Sector An International Coparison Between France, Great Britain & Italy (Washington, De International Labour Office)
- Sorensen, Elaine (1994) Comparable Worth Is It A Worthy Policy? (Princeton, N. Princeto University Press)
- Van Rper, Paul P History Of The United States Civil Service (Evanston, Il RoW, Peterson, 1958)

## **الفصل السادس**

### **تقويم الأداء والراتب على أساس الأداء**

### **Performance Appraisal And Pay For Performance**



سوف نذكر في هذا المصطلح إلى ظاهرتين متصلتين جداً بسياسة شؤون الموظفين في القطاع العام، الظاهرة الأولى هي الرغبة المتجددة في إيجاد نظم لتقويم الأداء من شأنها أن تعزز مهمة جهود إدارة الأداء بالوكالات الحكومية، والظاهرة الثانية هي الجهد لـتصميم «الراتب للأداء» والتي لها آثار ذات فعالية على تحفيز وإشاعة الموظفين العموميين. ولكي تكون ذات مصداقية، فإن الراتب للأداء يتطلب أن تكون هناك ثقة من جانب المشرفين والموظفين في موضوعية وعدالة عملية تقويم الأداء. هذا كإحدى درجات التقويم هي التي ستكون العوامل الرئيسية في قرارات الرواتب، فإنه من الضروري أن يؤمن جميع المعنيين على أنها - أي العوامل - دقيقة وأنها فعلاً تؤدي إلى التمييز بين مختلف مستويات الأداء. ونفهم المنطق فإن الراتب ذا الصلة بمخرجات القدرات يجب النظر إليه أنه ذو معنى وأنه عادل. ولقد حرص القطاع العام بالولايات المتحدة خلال الـ ٢٠ سنة الماضية إلى تحول كبير في هذه الحالات، تحول دفع به الانتقال العمومي نحو مدخل مركزي الإدارة أو الصلاحيات في إدارة شؤون الموظفين والذي تم شرحه في الفصل الثاني.

### تقويم الأداء الحديث The New Performance Appraisal

يعتبر تركيز التفكير المعاصر في سياسة شؤون الموظفين حول استخدام تقويم أداء الموظفين أنه ظاهرة مثيرة باعتبارها وسيطاً محورياً في عملية إدارته الأداء بالمنظمة. وبمركز التركيز على ربط أهداف الأداء وإنجازات الأفراد بأهداف المنظمة وبرامجها. ويسعى تصميم الطرق المستخدمة في هذا الإطار لتقويم ومكافأة أداء الموظفين في جميع المستويات بحيث تعمل على رفع أهداف وعي الوكالات الحكومية وبعبارة أخرى، فإن التركيز الحالي يصب على الوظائف الإدارية لنظم تقويم الأداء والافترض (هنا) هو أن الأداء الأعظم للموظفين الأفراد سيمود إلى تحسين أداء المنظمة، وأن مسائل التقية أو حصانص منه المنظمة سوف تؤدي إلى إسياب بالعلاقات، وأنها على أقل تقدير لا تقف حائلاً دون هذا الانسياب.

وقد كان لقانون إصلاح لخدمة المدنية (CSRA) دور في إثارة الاهتمام في تقويمات أداء الأفراد بالقطاع العام. ويسعى التذكير أن إصلاح ١٩٧٨م طُبق على حلوية نقد عام شديد وُجه للحكومة عموماً ولبيروقراطيين (الموظفين) خاصة. وكان الناخب الأمريكي في أواسط أعوام ١٩٧٠م ذا رعية لقول الحجج التي يقدمها المرشحون

للمنصب (الانتخابي) وأن صرائب المنصب عالية جداً وأن برامج الحكومة لم يرق للطلعات بسبب أن الموظفين العموميين يدفع لهم رواتب مبالغ فيها وأعمالهم صئيلة (مقارنة بتلك الرواتب). وإن استبعاد العمال الحكوميين غير المنتخبين أو جعلهم يرفعون من مستوى أدائهم أصبح هدفاً حملياً لسياسة عامة (موعد ملزم هي الحملة الانتخابية). وقد كان الاعتقاد السائد، أنه لتعسين الإنتخابية، فإن هناك حاجة إلى نظم لقياس أداء الموظفين من شأنها التمييز الدقيق بين مختلف مستويات إنجاز العمل، كما أنها - أي النظم - تجعل من الممكن ربط تعويض الموظفين بالأداء (Daley, 1991).

### صعود وسقوط نظم التقويم التقليدية The Rise And Fall Of Traditional Appraisal Systems

ظهر عاملان خلال سنوات ١٩٧٠م وبداية أعوام ١٩٨٠م لفسر أساليب تقويم الأداء بالحكومة. الأول، كانت النظم التقليدية سينة السمعة في كل مستويات لحكومة. وبمدلول هي أنها لم تحقق ما يفترض أن تحققه، وأن قلة من المديرين هم الذين تعاملوا معها بحدية تامة. والثاني بمدلول سياسى أدت الضغوط على البيروقراطية إلى إتاحة أعظم، ذات مسئولية وإن تكون أيضاً أي البيروقراطية ذات استجابة. كما أدت أيضاً إلى خلق مناخ دفع إلى إصلاحات لها معنى في عدد من الحالات، بما في ذلك نظم تقويم الأداء واستخداماتها.

وإنه تحت نظم الحداثة التقليدية والتي تكون فيها صلاحيات المديرين في مسائل شئون الموظفين محدودة عن قصد، فإن التقييمات أو قياس الخدمة يفترض أن تركز على كيمية قيام الموظف بالمهام الملحقه بالعمل أو الوظيفة وأن يعصر دور المشرف في توفير الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالسمات و لمهام، المنفعة من تحليل الوظيفة. هذا التحليل الذي قام به أخصائيو شئون الموظفين وكان من المفترض أن تستخدم النتائج للمساعدة في صنع قرارات موضوعية خاصة بمسائل شئون الموظفين مثل الإبقاء في الخدمة، التدريب، الراتب، الترقية. وتركز المسائل الفنية على تحديد وترتيب عناصر الوظيفة وعلى كيفية قياس أداء العامل بدقة في ضوء تلك الأبعاد (أو العناصر). وفي الواقع، إن عملية تقييم الأداء التقليدية تم إحراؤها بعمل تام من التخطيط، وتصميم وتنفيذ البرامج، ووظائف الوكالات العامة في الإدارة والرقابة.

إن الطرق التي تم استخدامها في كثير من نظم الحدارة لها حدودها في مدى الإدارة العلمية وأهداف بر مج إصلاح الخدمة المدنية الأول. وجاءت مفاهيم تصميم وتحليل الوظائف، والملاحظة التحريية، والقياس، جميعها جاءت من الإدارة العلمية. وكان دور الإدارة هو تصميم الوظائف والعلاقة فيما بينها بطريقة تولد أعلى المستويات الممكنة في الأداء المر. وتتطلب هذا القيام بتحليل تحريي لما يقوم بعمله العمال. وتحديد وتجميع المهام في حزم ذات كفاءة أو وظائف، وقياس أداء العامل في عناصر الوظيفة الرئيسية. وكان مناصرو مدرسة الإدارة العلمية يعتقدون حازمين أن التقييمات الموجهة نحو وظائف محددة ضرورية إذا كان لا بد من إدارة القوى العاملة بطريقة ذات كفاءة واستعانة. وعموماً، فإنهم في الغالب لم يبتعدوا بفكرهم في هذا الأمر إلى ما وراء «مستوى المصنع»، أو النظر منطقياً في كفاءة التقييمات التي يقوم بها المشرفون بحيث يمكن أن ترتبط بالاهتمامات لعريضة للإدارة العليا. أما الإصلاحيون للخدمة المدنية فإن في أذهانهم، من الجانب الآخر، أجندة محتلمة فهم قياساً على خبرتهم مع نظام العائز لا يتقنون في المديرين ليفهموا بإداره نظام شئون الموظفين بموضوعية بما هي ذلك تقييمات الأداء. وبدلاً من ذلك، فإنهم يفصلون ترك تصميم ودارة تقييمات الأداء لمتخصصين يعملون في لجان الخدمة المدنية الحزبية.

إن فكرة الموضوعية الدقيقة في تقييمات الأداء التي وضعها أخصائيو ليست لديهم رعة في استخدام الطرق العلمية، كانت الفكرة فعلاً حذانة، سبب أنها على الأقل طاهرية، تنمو مع القيم الأمريكية في الفردية والمساواة. إن «العلوم» بلا شك تقدم مفاهيم تنص بالوظيفة وحالة من كل تحبر شخص من أى نوع. وإنه من المرص أن توهز نظم الحدارة البيئة الموضوعية والمهية اللازمة لخلق وإدارة تقييمات صحيحة وموضوعية لعمل الفرد. وإن مثل هذه التقييمات بدورها سوف تضمن معاملة عادلة ومساوية لجميع العمال. إن الأداء، والأداء وحده، هو الذي يقرر الراتب والمركز. وتسجم هذه القيم كثيراً مع مبادئ الجدارة التي يدافع عنها الإصلاحيون، وهي المظاهر ذات القدسية في قوانين الخدمة المدنية على جميع مستويات الحكومة.

ومع تأصيل وتوسيع نظم الجدارة على كل مستويات الحكومة، فإن تصميم وتشغيل نظم تقويم الأداء أصبح بح سيطرة أخصائيين فيين يعملون للجان (الخدمة المدنية) أو ما يماثلهم وظيفياً. وهي أحسن حالاتهم، فإن الطرق المستخدمة لبناء

أدوات التقييم عن قرب اتبعت تلك الطرق التي أوصى بها مديرو الإدارة العلمية. وانحصر دور المديرين التمهيديين بتوفير المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يحتاج إليها هؤلاء الأحصائيون وهم يقومون بتصميم مشروعات التقييم، ويحتفظون بالسجلات الضرورية، ويعبئون نماذج التقييم. وقد ذكر مجلس البحوث القومي، في دراسته للبحوث الموحدة حول الراتب للأداء أن هذه «العادة في التقييم» سيطرت على المجال حتى أواخر أعوام ١٩٧٠م (Milkovich and Wigdor, 1991)، وأن هذه العادة، القائمة على الاحتمالات التفسيرية والاحتمالات، تركز على التقييم لدقيق باعتباره «شرطاً مسبقاً» لتصميم أداء دقيق:

«لقد وضع الباحثون في القياس افتراضاً أنه عموماً إذا كانت الأدوات والإجراءات دقيقة (مثل أنها ذات صلاحية ويعتمد عليها) فإنه حينئذ يمكن مقابلة أهداف المنظمة الوظيفية باستخدام الاحتمالات أو تقييمات الأداء» (Milkovich and Wigdor, 1991, P. 45).

ويصعب إدراك نظام حقيقي للحدارة يخلو من نظام ذي مصداقية في تقويم أداء الأفراد. لكن ومع أن معظم الولايات والمحليات لديها في الكتب لسنوات كثيرة نوعاً من نظام تقييم للأداء، وأن الحكومة الفيدرالية، أيضاً كانت تعمل في هذا المجال منذ تأسيس لجنة الخدمة المدنية القديمة، إلا أن تقييمات الأداء كانت صلة ضعيفة بشكل مفر في سلسلة الأساليب الفنية الضرورية لربط مبادئ الحدارة بقوة مع ممارسات نظام الحدارة. وتوحد على الأقل ثلاثة أنواع من المشكلات تعد عوائق للجهود الرامية إلى تحقيق أهداف مديري الإدارة العلمية والاصلاحيين بالخدمة المدنية.

### مشكلات فنية Technical Problems

أولاً. لم يكن من السهل بالنسبة لجميع أنواع العمل باستثناء النمطي والسهل منه، التعرف بوصوح على أبعاد أداء وظائف الخدمة المدنية فالوظائف المهمة والإدارية غالباً ما تكون معقدة ومتنوعة. أما الأوصاف الجامدة فنادراً ما توفر صورة ذات معنى عن ماذا يعمل هؤلاء الأفراد فعلاً. وإساً، من ناحية أخرى إذا كانت لدينا رغبة في تقييم أداء فرد ما، ينبغي أن نتعرف على محركات العمل أو المنتجات الملزمة بوظيفته ذلك الشخص ثم تطور الممارسات الخاصة بتلك المحركات والمنتجات. إلا أن التعرف على محركات أو منتجات العمل المحددة غالباً ما يكون أمراً صعباً مثال لذلك، ما هي المحركات أو المنتجات الملزمة لعمل وظيفة السكرتير الإداري؟ ما هو من بين تلك المحركات يكون الأساس لتقويم الأداء وكيف يمكن قياسها بدقة

خصوصاً إن كان تحقيقها يعتمد جزئياً على عمل آخرين؟ وما هي مقاييس أداء التي من المعقول توقعها وذلك فيما يخص تلك المخرجات؟ وبسبب أن تلك الأسئلة يصعب إيجاد الحلول لها، فإن نظم التقييم عالياً ما تتجه إلى (تقييم) سلوكيات الفرد بدلاً من تقسيم منتجات أو مخرجات ملموسة. والافتراض هو أن سلوكيات معينة، مثل عدم الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المهام، والتعامل المهذب مع مراجعي الوكالة، هذه السلوكيات ملازمة إيجابياً بأداء الوظيفة. وبالإضافة إلى النظم القائمة على السلوك، فإن تقييمات الأداء كانت دائماً تقوم على تصديرات سمات الموظف مثل الأمانة، الاعتمادية، أو الاجتهاد. إن النظم القائمة على السمات تعتبر عموماً سهلة التطوير أكثر من النظم القائمة على السلوك أو تلك التي تقوم على مخرجات العمل الفعلية، لكن الترابط بين سمات الفرد والإنتاجية الفعلية قد تكون ضعيفة.

إن تطوير طرق إدارة ملائمة لتحقيق الدقة في قياس الأداء على الوظيفة هو أيضاً مشكلة فنية بدأت المستوى من الصعوبة حتى وإن كان هناك اتفاق يمكن الوصول إليه حول أبعاد الأداء. لقد طور مديرو الإدارة العلمية مفاهيمهم واختبروا طرقهم في الغالب الأعم في وضع صناعي. إن اهتمامهم بالعمل في مستوى المصنع لم يتم التوسع فيه بأي أسلوب منظم ليشمل الوظائف الإشرافية، والمهنية، أو الإدارية. ونحن في نهاية الأمر نستخدم تماماً مواردين قياس بسيطة بها أربع أو خمس فئات أداء تطابق مختلف مستويات الأداء المحددة. ويقوم المشرفون بعد ذلك بمراجعة ما يرويه مستوى للأداء الذي هو أفضل ما يتوافق مع عمل الموظف الفرد.

وبإيجازاً، فإن المشكلات الفنية الملازمة لتقييم الموظفين الأفراد هي مشكلات كبيرة. وكذلك فإن محاولة حلها ذو تكلفة إن تطوير خطط ومبادئ لقياس الأداء والتي تقوم على مؤشرات ومعايير معقولة للأداء تتطلب الخبرة المتخصصة والوقت. كما أن إدارة هذه الخطط أيضاً ذات تكلفة عالية. ومع افتراض محدودية الموارد مع مطالبات ضاعطة عليها، فإنه من المتنبأ أن يخبر الاهتمام بتقييمات الأداء على صعيد القطاع العام لقد كان التمويل ضئيلاً، وأيضاً حصص وقت قليل نسبياً من جانب الموظفين للتقييمات. ولم يكن هناك برامج تدريبية للمشرفين. وإن وجدت فهي سطحية. وبالمقابل، فإن المشرفين لم يستثمروا وقتاً كافياً في عملية التقييم، وأنهم قاموا بالفعل بتعطيل مبادئ التقييم حتى آخر دقيقة. وكانت التقييمات منجرها نحو النهاية العليا لميزان الميأس، إذ إن المشرفين كانوا يتحسرون الدحول في صراع وجهات بحسبانهم غير ملزمين بالعدالة. وليس من المستغرب أن يكون أكثر من ٩٥٪ من التقييمات هي في خانة مرضٍ أو القناب العليا.

## مشكلات الإدارة Managerial Problems

وكاتب المنة الثانيه من المشكلات هي مشكلات الإدارة. إن الاهتمام الضعيف الذي يوليه المشرفون لتقييمات الأداء لم يكن فقط انعكاساً لمشكلات هبة، بل هو أيضاً ردة فعل للدور الهامشي للإدارة، المنصبة في تصميم واستخدام النظم. إن الاستثمار الكثيف في هذه النظم (نظم التقييم) لم يكن ذا معنى كبير فالمشرفون لم يكافئوا من قبل رؤسائهم لقيامهم بالتقييمات. وإن التقييمات، السلبية كثيراً ما أدت إلى لا شيء إيجابي أكثر منه صراعات شخصية، واستتراف للوقت في الاستثناءات من قبل العمال الذين رفضوا التقييم ورفضوا شكاواهم لمجالس الخدمة المدنية (التي هي أصلاً تحمل شكوكاً أو تتهم الإدارة بسلبيات التقييم) لقد نمت مطالبة لمديرين الحكوميين أن يحققوا بكفاءة وفعالية أهدافاً وصغت بموجب القانون ومبادئ السياسة من قبل رؤسائهم. ومن هذا المنطلق فإن تقسيمات الأداء مصدرة فقط إلى الحد الذي يرتقي بجهود المديرين في الرقابة، والتوجيه، ونسيق نشاطات المرؤوسين هل نظم تقييم الأداء الحالية ساعدت المديرين في الإدارة؟. عموماً، فإن الإجابة هي شيء من ذلك لم يحدث - أي البني، وفي أفضل الأحوال أنها لم تكن ذات صلة، ولذلك، تم التعامل معها على أساس أنها شكليات، أو طقوس سنوية وهي أسوأ الأحوال، أنها - أي نظم التقييم - أقامت حواجز للإدارة الفعالة بإثارة السخرية وعدم الثقة في المشرفين، وبتخريد المديرين من ممارسة أي رهابة ذات معنى في الحوافر مثل الراتب، وأهم من ذلك تحجيم دور المشرفين بدورهم ككيرة هي تعريف أهداف ومعايير الأداء. وتحت هذه الظروف ليس من المتوقع أن يأخذ مديروهم المحاربين بجدية تقييمات الأداء.

## المشكلات التنظيمية Organizational Problems

إن المجموعة الثالثة من المشكلات تتعلق بالتنظيم. إن تقييمات الأداء لم ترتبط بالوظائف الإدارية الرئيسية مثل التخطيط والميزانية. ولم تستخدم أيضاً كجزء من جهود الإدارة العليا في ممارسة الرقابة على النشاطات البرامجية. لقد كانت طرق وإجراءات التقسيم قليلة الأثر في دعم جهود الإداريين لوضع أهداف للحكم أو توجيه أداء المنظمة، وهي تخصص الموارد البشرية بفعالية وكذا، المادية. وإنه من وجهة نظر أولئك الذين يحاولون تحقيق الأهداف على مستويات المنظمة والبرامج، فإن تقييمات أداء الموظفين، لكل الأغراض العملية، كانت إدارياً غير ذات صلة، وعليه،

ومثل المشرفين في أسفل الهرم الإداري، فإن المديرين التنفيذيين الحكوميين لم يكونوا يميلون لصرف مواردهم المحدودة في جهود تؤدي إلى تسهيل تقييمات الأداء. ومن وجهة نظر المنظمة، فإن تلك قد نمت خاصة لترضي على الورق فقط متطلبات قوانين الخدمة المدنية وأحكام نظام الحدارة.

### انتصار الشكل على المضمون Victory Of Forms Over Substance

كما كان من المحتمل توقعه تحت تلك الظروف، فقد أصبحت تقييمات الاداء عبارة عن مباحث تعباً، ويوقع عليها، وتثار الشكوى حولها، ثم تذهب إلى عالم النسيان. وكما سبغت الإشارة إليه، فإن أنواعاً من الخطأ قد تم استحداثها، وأن النوع السدي كان أكثر شيوعاً هو نظم قياس السمات. كما تم تطوير ميزان قياس نموذجي بشكل رسم بياني يقوم المشرف بالتأشير على سلسلة العوامل بالدرجة هي العامل الذي يصف الموظف. وإن ميزان قياس الرسم البياني يسمح للمشرف أن يقيس الموظف سريعاً، بوضع علامة مريحة في المربعات أو الخانات الموضحة بالنموذج، وهكذا فإن هذا الميزان له ميزة السهولة في إدارته. ولهد السبب فقد تم تطبيق قياس السمة بشكل موسع. وكانت العوامل هي الغالب هي السمات الشخصية، كما تم توضيحه من قبل، وأن صلة ذلك بالأداء المعلي شيء فقط يمكن إصراره. ولم يكن مستغرباً لهذه المادج القياسية أن تتضمن بشكل عمومي بعض الجواب حول كمية وجودة العمل، لكن ذلك كان هو أقصى مدى التحري في الأداء المعلي بالوظيفة. وبأدراً ما يتم تعريف السمات بوصوح، وأن أولئك الذين يقومون بالقياس يحصون عادة على توجيه قليل وأحياناً لا يحصلون ألسة على ذلك السوجيه هي كمية قياس الدرجة لسمة معينة يتصف بها الموظف. والشكل (٦) يقدم مثلاً لنموذج عام لقياس السمات، واستخدم هذا النموذج في مدينة كبره خلال السنوات الأولى لأعوام ١٩٨٠م.

وتتضمن المتأحد الملائمة عامة لمدخل قياس السمات العامة ما يلي

١ أن محتوى نموذج القياس لا يتصل بالوظيفة أو يمكن تطبيقه تحديداً لكثير من الوظائف.

٢ تسمح المباح لكثير من التفسيرات، فالقدرات غالباً ما سغير بشكل واسع بين المشرفين وعلى صعيد وحدات المنظمة، والتي سبدو أنها تهدم مصداقية التقدرات التي تحصل عليها العمال.

٣- أن اعدادام مقاييس موضوعية للأداء يخلق ظروفأ يعمل في إطارها المشرفون لممارسة تحيرهم أو حتى وإن كانوا يريدون أن يكونوا موضوعيين، فإنهم يهتمون بالتحير في تقييماتهم لصالح البعض وصد البعض.

٤- أن النماذج تتطلب جهداً سطحياً من جانب المشرفين، طالما أنها لا تتضمن أكثر من علامة المراجعة توضع على سلسلة من المربعات أو الخانات، والتي يمكن أن تتم في دقائق.

وبحلول عام ١٩٨١م انتهى المعهد الحضري (Urban Institute) إلى حقيقة أنه يوجد هناك شاهد حالياً يشير إلى أن النظم التي تستقل قياس المشرفين للسمات الشخصية وتتركز على حواب غير محددة في الأداء، أنها ليست ذات صلاحية أو فاعلة بقدر كافٍ يسعى الاهتمام (Greiner Et-Al, 1980, P 227).

الشكل (١٦) مثال لنموذج تقييم السمات

<p>مسم الموظف</p> <p>مسمى وظيفة الموظف</p> <p>الصمان الاجتماعي</p>	
<p>مكتب الإدارة</p> <p>المصلحة</p> <p>رقم الوظيفة:</p>	
<p>المدة هي الوظيفة المصنفة سنة:</p> <p>شهور</p>	
<p>المدة في نفس الوظيفة التي يقيم فيها من</p> <p>إلى</p>	
<p>المدة التي أشرف فيها المشرف على الموظف: من</p> <p>إلى</p>	
<p>نوع التقرير □ سوي □ فترة التجربة الأولى □ فترة التجربة الأخيرة</p>	



يوضح الجدول (٦ ١) المشكلات العشر الأولى لتحديد الراتب على أساس الأداء على المستوى المحلي:

- ١- انعدام التمويل الكافي.
- ٢- الضل في التمييز بين مختلف مستويات الأداء.
- ٣- عدم العدالة في تقدير مكافآت الأداء.
- ٤- الصراع بين المقيمين ومن يحرق تقييمهم.
- ٥- انعدام ثقة الموظف في أساليب تقييم الأداء.
- ٦- مطالبة مبالغ فيها على وقت المشرف.
- ٧- شكوك الموظفين وعدم الثقة في دوافع الإدارة.
- ٨- فشل النظام لمقاسة توقعات الموظف.
- ٩- عدم الترام المشرف بمنطليات البرنامج.
- ١٠- المعارضة من قبل النقابة.

المصدر

Gregory Streib and Lloyd Nigro Pay For-Performance In Local Governments Use and Effectiveness In The Municipal Yearbook 1993 (Washington D C Icmaj) PP 50-56

وقد كان الوضع هي لحكومة الميرالية مماثلاً لذلك بشكل كبير وحين حاولت إداره الرئيس كارتر (Carter) في عام ١٩٧٨م، تمرير قانون إصلاح الخدمة المدنية (CSRA) من الكونجرس، إلا أن مكتب المحاسبة العامة (GAO) أوصى بتغييرات رئيسية في نظم تقييم الأداء التي تستخدمها الوكالات الفيدرالية. فقد افاد المكتب أن كثيراً من العاملين ببساطة لم يحصلوا على تعديده مفيدة عن أدائهم (U.S. General Accounting Office, 1978) وكثيراً ما تتعدم متطلبات الأداء أو أنها عمومية بدرجة تجعلها غير مفيدة. وأن كثيراً من أوصاف الوظائف أصبحت مهترئة وهمدت صلاحيتها وبرغم أن قانون تقييم الأداء لعام ١٩٥٠م ولوائح الوكالة بطالب أن تقوم أي الوكالات بقياس الأداء إلا أن كثيراً من المشرفين لم يصعدوا معايير للأداء أو أنهم قاموا بنقاشها مع مرؤوسيههم. وقد لاحظ تقرير مكتب المحاسبة العامة (GAO) أن كثيراً من المشرفين يصل عددهم حوالي نصف جميع المشرفين لم يتلقوا أندأ تدريباً على العناصر الرئيسية لتقييم الأداء. وأن البعض من المشرفين لم يكن يرى أن ذلك مفيد جداً. وإن المديرين الميراليين الذين حاولوا أن يجعلوا النظام الموجود

فاعلاً قد أصيبوا بإحباط من قبل تشريع ضعيف المفهوم وقرارات المحكمة المانعة. وطالب قانون تقويم الاداء لعام ١٩٥٠ بملخص بالتقييمات الوصفية للأداء الكلى العام ممتاز، وممرض، وغير ممرض. وقد نص القانون أن من يحصل على معدلات بامبار يمكن منحه الزيادة في الراتب "فقط حين تكون جميع معدلات التقييم ليست تتجاوز المتطلبات العادية فحسب. بل جميعها تكون بدرجة ممتاز" وعليه فهو يستحق تقديرأ أو توصية خاصة (مع التشديد الإضافي). وهذا معيار مطلبه صعب ولا يمكن الجاوب معه، وأنه من وجهه نظر المشرف، فإن ثلبيه هذا المطلب، يتطلب استثماراً كبيراً في الوقت والجهد لوثيق بقبم ممرض. وهكذا فإن القانون شجع المشرفين لمبحوا تقييمات بدرجة ممرض للغالبية العظمى من الموظفين الذين يؤدون عملاً بمستوى مقبول أو بمستوى جيد.

وهد بص هانور ١٩٥٠م، بالنسبة للموظفين لهم مشيش وغير مشيش، أن معدلأ للأداء بدرجة غير ممرض هو سبب كاف لاستبعاد الموظف من وظيفته والتي كان فيها أداءه غير ممرض. وعلى كل، فإنه في عام ١٩٦٠م، أصدرت محكمة للمطالبات، حكماً أن قانون لويد لافوليت لعام ١٩١٢م (Lloyd-Lafollette)، وقانون أهضلية قدماء المحاربين (The Veterans Preference Act of 1944) هذان القانونان لهما الأسبقية (فسي النظر في قضايا فصل الموظف دي الأداء غير المرضي)، وبإيجاز، فإن الفصل لا يكون تلقائياً بسبب أن القانون فسّر بمعنى أن العامل الفيدرالي له حمان دستوريان للاستئناف، الحق الأول حين يتلقى الإفاده أن أدءه غير ممرض. والثاني بعد أن تبدأ الإدارة بإجراءات الفصل. بموجب هذه الشروط، فإن المديرين الحكوميين يتهربون من إعطاء تقييمات غير مرضية وأنهم يتملون مباشرة إلى إجراءات عكسية وقد وقّرت هذه الإستراتيجية وقتاً ومالاً، لكنها كانت تعنى تماماً أن جميع الموظفين لفيدراليين قد حصلوا على تقييم بدرجة ممرض. وإسه بين عام ١٩٥٤م وعام ١٩٧٨م، فقد وصل مكتب المحاسبة العامة إلى إحصائية مفادها أن ٩٩٪ من جميع التقييمات هبطت إلى هذه الفئة - أي ممرض.

وريادة في سوء الأمور، فقد احتوى قانون إصلاح الرواتب الفيدرالي لعام ١٩٦٢م (The Federal Salary Reform Act, 1962) شرطاً ينسخ بموجبه الزيادة في الراتب داخل المرتبة لكل شخص يحصل على معدل ممرض أو أهض [مما كان] وسديلاً عن ذلك يشترط أن يكون الأساس لمنح الزيادات تقرير مستقل من رئيس الوكالة يشير إلى أن الموظف قد وصل إلى "المستوى المقبول من الكفاءة والمقدرة"، وكان المنطق من وراء ذلك هو أن المشرفين لم يكونوا ذوي بطرة ناهضة أو هاحصة هي تمييزهم للأداء، بسبب

أنهم لا يريدون حرمان الموظفين من الزيادات داخل المربىة لأن خلاف ذلك يعمل على تحطيم مركزهم. وبدلاً من تشجيع ودعم المشرفين لجهودهم الحقيقية للمبىر بين مختلف مستويات الإنجاز، فإن قانون ١٩٦٢م ببساطه سمح لرؤساء لوكالات أن يصدرُوا شكك روتنني شهادات بالأداء المقبول بسبب أنهم ليسوا هي وضع يسمح لهم بعمل شيء غير ذلك. وبوجه عام، فإن الموظفين الصبرالبين في أحسن الاحوال كانوا متأرححين حول موضوعية واستخدام تقييمات الأداء التي كانت سارية قبل إصلاح الخدمة المدنية (Ingraham and Ban, 1984, PP. 70-86)

هذا، وإن تقويم الأداء حتى أواخر أعوام ١٩٧٠م وصل إلى حابه من التجمد كشاط ضعيف في إدارة شئون الموظفين. ونظراً فقد تم الاعتراف بأهمية تقويم الأداء بالنسبة لنظم الجدارة وفعالية الإدارة. ومن الناحية العملية، فإن الجهود لتعريف وقياس الأداء بدقة لاقت محاحاً محدوداً في القطاع العام، لكن أصبحت المكروه راسحة تماماً في أدبيات المهن والأبحاث وأن الحوار حول الموائد السببية للأساليب الفنية لقياس أداء ظهرت على السطح على أساس منتظم لا بأس به. وقد ركزت الأبحاث على بدائل لمداخل قياس السمات مثل طرق الأحداث الحرة، ومبىر ن قياس السلوك المعتمد، والتقييم بالأهداف ونماذج التقييم الوصفي (Milkovich and Wigdor, 1991, PP. 54-76) وعلى كل، فإن المقترحات الخاصة بإصلاح سياسات وممارسات تقييم الأداء هي القطاع العام كان لها أثر بسيط سبباً حتى كانت الضغوط لإصلاح الخدمة المدنية مما دفع بمسألة التقسيم للبرور. وقد تميرت أعوام ١٩٨٠م بجهود حماسية تدعو للتفؤل لحل التقييمات في مركز اهتمامات إصلاح الخدمة المدنية لثاني (Downs and Larkey, 1986, PP 190-200).

وقد أشار ألان كامبل (Alan Cambell) المدير السابق لمكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) في تعبيق له بعد مبىي (١٠) سنوات من تطبيق قانون إصلاح الخدمة المدنية، بقوله إن الفرص من إصلاحات الخدمة المدنية هو أن تتجارب مع مؤسسة لشئون الموظفين تطورت إلى نظام حماية سلبية صمم أساساً لمنع الرعاية، والمحسوبة ومثالب أخرى في شئون الموظفين. قال ألان كامبل:

”أشارت مسوحات الاتحاهات في ذلك الوقت بين المديرين الصبرالبين أنهم أصبوا بالوهم حين رأوا أن النظام عمل جيداً تماماً مثل الجمهور العمومي. وأنهم لم يعتقدوا أنهم سوف يستطيعون إدارة النظام، وأنهم يرون أن الوكالات المستملة عن الرقابة فرصت قبود وقوانين جعلت من الصعوبة أن يكونوا ذوي كفاءة“ (U.S. General Accounting Office, 1988, P. 12).

إن تحذير كامبل (Cambell) أن نظم تقييم الأداء سوف لا تعمل إلا إذا كانت قائمة على حطة وضعت بعناية لشايطات المنظمة حول حلقتها في التخطيط، الأمر الذي يوحى أن الخطوط العريضة للمدخل قد أخذت في الاعتبار في تقييمات أداء بواسطة الكثير من حكومات الولايات المتحدة خلال الـ (٢٠) سنة الماضية. وقد تم التركيز على تطوير أدوات وعمسات تقويم الأداء التي تتطلب من المشرفين تصميم أداء موظفيهم من منظور المسئوليات المحددة للوظيفة وأهداف المنظمة. وإن معدلات القياس في النظم التي حصصت للإصلاح واصحة في صلتها بحواف رئيسية متنوعة في إدارة الموارد البشرية، وأهم من كل ذلك صلة التقييم بالراتب. وقد تم التوسع كثيراً في الرقابة الإدارية على أشكال وإجراءات التقييم في كثير من الإدارات وذلك هي تجاوب للجدل حول أن إدارة الأداء الفاعلة تتطلب مدحاً تقل فيه القيود القانونية ويكون غير مركزي (Thompson and Radin, 1997).

### مدخل الإدارة على تقييم الأداء A Management Approach To Performance Appraisal

تمتعت أعوام ١٩٨٠م قنباً، بالأهمم الأقل بالصلاحيات والاعتمادية أكثر من الاهتمام بقابلية التطبيق أو العمل بموجبه لنظام تقييم الأداء داخل المنظمة، ومقدرة لنظام في نقل مقاييس المنظمة للموظفين. ولكفاءة الموظفين ذوي الأداء الجيد جداً، والتعرف على الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب ونشاطات تطويرية أخرى (Milkovich and Wigdor, 1991, P. 46). وصمم إطار هذا التقليد من جانب الإدارة، فإن تقييمات الأداء قد تمت إضافتها لكشف الموارد التي قد يستفيد منها المديرون التعميديون لرفع كثيراً من التحاوب البيروقراطي والمسئولية وقد تم توضيح صلاحيات واسعة للمصالح ذات السلطة أو الاحتصاص على أن يصمم ويدير بظماً لتقسيم الأداء (في إطار من توجيهات السياسة العريضة). إن هذا التمييز قد وجد دعماً من الكثيرين من أحصائي شئون الموظفين وكذا المديرون التنفيذيون. وإن طرق التقييم القائمة على مفاهيم الإدارة بالأهداف (MBO) أصبحت عناصر مرغوب فيها بالنسبة للجهود في جعل أهداف وحطط الوكالات الأساس هي سياسات الأداء التي تستخدم على صعيد المنظمة.

وبالنسبة للدقة، فقد تحول الانتباه من خصائص ميران القياس إلى العوامل التي تؤثر على مقدرة أولئك الذين يحرون عملية القياس بغرض أن يوفروا أحكاماً دقيقة

عن الأداء. ويعد قبول الموظفين واستغلال المنظمة أهدافاً محورية في التقليد الإداري، وعليه فإنها تركز على أهمية الوضع التنظيمي (الاجتماعي، والنفسي، والمهني) الذي تتم داخل محيطه عملية التقييم. وبرغم أن أثر استخدام تقنيه القياس في الدقة أمر معترف به، إلا أن تركيزاً خاصاً ينبغي أن يوجه إلى الظروف التي تشجع المقيمين ليستخدموا، نظم القياس بحسب الطريقة والفرض الذي وضع النظام من أجله (Milkovich Wigdor, 1991, P. 47). ومثل لذلك تؤكد شواهد البحوث فكرة أن لفعالية المتلقاة عن نظم تقييم الأداء أنها تنصل بقوة لتفه الموظفين بالنسبة لدقتهم وعدم التهم (Roberts, 1995, P. 37).

كما أن قبول المشرفين أو المقيمين كان أمراً ذا حساسية "كون قبول المصممين غالباً حين يتفهموا المطلق الذي يبرر النظام وأهدافه. وأنهم واثقون في مديرتهم لإداره لنظام بمعالبه وأن الفوائد المنظورة تفوق التكلفة وأن نظام التقويم لا يتعارض مع نظم شؤون الموظفين الأخرى. وأن موظفي المدير لديهم اتجاهات إيجابية تجاه النظام (Roberts, 1992, P. 22)".

وبحلول أواسط أعوام ١٩٩٠م كانت الاهتمامات بالوادي الرقابية في الحركة الأولى لإصلاح الخدمة المدنية قد حبات وانروت إلى الورا، وأن الاستخدامات لإدارية والتنميدية لتقييمات الأداء قد فرضت نفسها في وسط المسرح - إن حار التعبير - وإن هذه الاستخدامات الآن بحسب كلمات أحد الكتاب أصبحت "عامة شكل مطلق في القطاع العام" (Fox and Shirkey, 1997, P. 205). ومثال ذلك هو "عملية تقييم الأداء" في ولاية جورجيا (Georgia) وهو أحد مكونات مشروع "كسب جورجيا" (Georgia Gam) الذي طبق في أواسط أعوام ١٩٩٠م وإن عنصراً محورياً في المشروع هو نظام تعويض يرمم على الأداء "وإن عملية إد رة الأداء في جورجيا" مصممة لوضع توقعات في جودة الأداء والإنتاجية التي يمكن قياسها ومكافأ الموظفين لمقابلته هذه التوقعات (Georgia Merit System, 1997, P. 2).

وبموجب عملية إدارة الأداء في جورجيا فإنه من المتوقع أن يتوزع المديرون والموظفون مسئولية أداء الوظيفة. وأنه من المتوقع أن يتعاونوا في عملية سنوية تقيس الأداء المعني في ضوء التوقعات والمكافآت والإنحاز في الوظيفة وبحسب "مرشد المدير" Manger's Guide المرافق "لعملية تقييم الأداء" (PMP) فإن هذه العملية المتداخلة تتضمن أربع مراحل. التخطيط، والتدريب العملي Coaching، والتقييم، والتطوير

- في مرحلة التخطيط، يطور المدير خطة الموظف في الأداء، سعديّة من جانب الموظف، تعرف بوصفها مسؤوليات الوظيفة، توقعات الأداء ومقاييس الاداء.
  - وخلال مرحلة التدريب العملي، "يؤكد المدير أداء الموظف ويقدم له تغذية مرتجعة ويشجعاً بانتظام" ويتوقع من المدير مساعدة الموظف في حل مشكلات الاداء وتوفير لتغذية المرتجعة الرسمية مرة في السنة على الأقل.
  - مرحلة التقييم، هي المحطة التي يقوم المدير والموظف بمراجعة تقدير المدير للأداء الإجمالي للموظف كما تم قياسه في ضوء توقعات تم تعريفها، وهناك مجالان في الأداء تم قياسهما، هذان المجالان هما أداء الوظيفة والالتزام بقواعد المنظمة السلوكية والانضباط.
  - الخطوة الأخيرة، هي حلقة "عملية تقييم الأداء" (PMP) هي مرحلة التطوير، والتي خلالها يقوم المدير والموظف سوياً بوضع توقعات الأداء وأهداف لتطوير للحلقة التالية "والتي سوف تساعد في تحسين أو تسهيل فعالية الموظف في العمل وقد تحدد خطة التطوير أهداف تدريبية محددة أو تشديب/توسيع مدى وظيفة الموظف". (Georgia Merit System, 1997, P. 3).
- وتستخدم ولاية جورجيا "نموذج إدارة الأداء" (PMF) كمحور أساسي في التخطيط للأداء وهي عملية التقييم. ويستخدم النموذج (PMF) لـ (١) تطوير خطة للأداء (٢) تسجيل وتوثيق قياس أداء السنوي (٣) وأنه أي النموذج قد يحتوي على خطة تطوير الموظف. ويجب على جميع موظفي ولاية جورجيا المصممين أن تكون لهم خطة فردية للأداء وأن لرؤساء لمصالح التصرف لتقرير عمّا إذا كان ينبغي صم الموظفين غير المصممين في وكالاتهم إلى هذا النظام. وأن خطط الأداء، تقوم عادة على الأوصاف الرسمية لوظائف الولاية "لإيجاد تناسق وثبات يقدر الإمكان بالنسبة للمسؤوليات (والتوقعات) المناطة للوظائف في ذات نوع العمل". وعلى كل، فإنه من الضروري أن تشرح خطط الأداء مسؤوليات شخص ما هي وظيفة بداتها، أكثر من نوعية أو مجموعة من الوظائف فقط. "وأنه بالإمكان تفصيل هذه الخطط لتناسب الموظف في الوظيفة" (Georgia Merit System, 1997, P. 8)
- ولقد تم تصميم "عملية تقييم الأداء" في ولاية جورجيا لتقاضي عدد من المشكلات خاصة التي تتجمع لتهدم بشكل جاد فعالية نظم تقييم الأداء. وقد كشفت مراجعات التقييمات في ظل قانون إصلاح الخدمة المدنية (CSRA) في عدد من الوكالات الفيدرالية، كمثال:

- ١- الموظفون، ولعدة أسباب لم يكونوا مشاركون بشطين في تطوير معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- ٢- أن العاملين لم يحاطوا علماً من قبل المشرفين عليهم بمعايير الأداء في بداية فترة التقييم.
- ٣- أن معايير الأداء إن وجدت لم يصر عليها بوصوح بمصطلحات قياسية، وأنها فشلت في التمييز بين مستويات الإبحار، ولم تعرف بوصوح الأداء غير المقبول
- ٤- أن إجراءات الوكالات في ربط التقديرات لنشاطات شئون الموظفين مثل الزيادة في الرتب، كانت مهمة (وغير محددة) وأن الموظفين لم يروا صلة مباشرة ومطابقة بين تقديراتهم وبين هذه النشاطات (U. S. General Accounting Office, 1983, U. S. General Accounting Office, 1987).

إن مجلس البحوث القومي (The National Research Council) في تقرير أعده لمكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) اسعصر البحوث المتوافرة حول تقسيمات الأداء في القطاعين العام والخاص، ووصل إلى النتائج التالية:

- أولاً إنه في الأوضاع التطبيقية اليومية لإدارة شئون الموظفين، فإن استثمارات صحمه هي تحقيق الدقة في المياس غير اقتصادية لتطبيق بسبب أنها من غير المحتمل أن تؤدي إلى تحسين الجودة الإحصائية، أو الفائدة من تقييمات الأداء.
- ثانياً، أوصى المجلس (مجلس البحوث القومي) أن تركز سياسات تقييم الأداء على أحكام الإدارة (الواعية) أو المسنيرة وألا تنطلع إلى درجة وحدة المياس، والدقة والدعم التحريبي الذي قد يكون مطلوباً مثلاً في اختبارات الاختيار (Milkovich and Wigdor, 1991, P. 3).

وفي الإطار الذي حددته تلك النتائج، فقد يقدم المجلس بعدة ملاحظات تم تلخيصها وهي تختص بجانب قياس الأداء:

- إن تحليل الوظيفة ومواصفات معايير الأداء ليست بديلاً للأحكام الإشرافية، لكنها مهمة بسبب أنها قد تساعد في تركيز عملية التقييم للآشئين المشرف والموظف
- إن المشرفين على مقدرة تكوين تقديرات يعتمد عليها بشكل معقول عن مستويات الأداء الإحصائية لموظفيهم وعلى كز، إن الاتساق (أو الثبات) ليس ضماناً للدقة إذ إنه لا يزال هناك إمكانيه خطأ منتظم وبخير، وإبه، مثلاً من الممكن لمشرفين بصمة ثابتة أن يقللوا من تقييم أداء النساء أو لأعضاء من الأجناس والإثنيات من الأقليات

● برغم وجود أنواع كثيرة من موارد القياس والمادح، فإنها تؤدي إلى نتائج متماثلة إذا كانت الأبعاد التي يتم قياسها تم اختيارها بدقة وأن مركات الميراث تم تعريفها بوصوح. وإن المركات ما هي في قبيل أو كثير، لا مستويات تم شرحها بالتحديد للأداء ثم عرضها في سلسلة أو ميزان. مثلاً، (١) غير مقبول، إلى (٥) ممتاز. وليس هناك شاهد مقنع تم وجوده لدعم الافتراض أن التمييز بين السلوكيات والسمات له أثر كبير في نتائج التقسيم. يبدو أن المشرفين كونوا تقييمات عمومية من شأنها أن تضع بقوة لور. لذاكرة لتقسيم سلوكيات العمل الفعلية. وبالمثل هناك دليل ضعيف يفترض أن نظاماً لقياس وظائف محددة تتج عنها نتائج مختلفة كثيراً من تلك التي استخدمت فيها نظم شاملة أو أبعاد عمومية (Milkovich and Wigdor, 1991, P. 144).

وتعني جميع هذه النقاط أن لدرجه التي يسهم فيها فعلاً نظام التقييم لعملية إدارة الاداء تعتمد كثيراً على الدرجه التي يستثمر فيها جميع المعيين بنجاحها عن طريق (١) الانروام بتدريب المشرفين وبتطوير الموظفين (٢) مشاركة بشطة ومستبرة بين المشرفين والموظفين في وضع المعايير للأهداف البتوبونه (٣) استخدام مقاييس للأداء عادله وموضوعية (٤) التزام واضح ومرئي لعادلة الاحراءات في جميع مراحل عملية القياس (Roberts, 1995, Roberts and Reed, 1996). وبهذه المدلولات فإن تقرير المجلس أشار إلى أن نظم تقييم الأداء الباحجة في القطاع الخاص تشترك في خصائص معينة (مع القطاع العام).

«(إن نظم تقييم الأداء) راسحة في محتوى نظم الإدارة وشئون الموظفين التي توفر حوافز للمديرين ليستخدموا معدلات تقييم الأداء كنويا (أو غايات) للمنظمه. وتشمل هذه الحوافز المرويه الإدارية أو التصرف في مكافأة الأداء العالي وفي الفصل من الخدمة لمن داؤهم بشكل مستمر دون المستوى والمديرون أنفسهم يتم بميهمهم في صوء نشاطات تقسم أدائهم (Milkovich and Wigdor, 1991, P. 164).

## إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء Total Quality Management And Performance Appraisal

لقد تم توحيه عناية كثيرة بتحصين وتشذيب أساليب ونظم تقييم الأداء التي تركز على الموظف المررد. ويفترض هذا المدخل الساري من القدم أن المصالح لتحسين

الإنتاجية وجودة الخدمات في القطاع العام ما هي إلا دقة القياس وممارسة الرقابة على أداء كل عامل ومدخل آخر لذلك هو إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وهي التي في تحد مع الافتراض السابق. وبحسب كلمات أحد الكتاب فإن معظم من يستخدمون إدارة الجودة الشاملة يصرون على إدارة الأداء من خلال قياس الأفراد وهو ممارسة تتناقض مع إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Bowman, 1994, P. 129). لقد كانت إدارة الجودة الشاملة ذات أثر في القطاعين العام والخاص خلال ٢٠٠٣ سنة الماضية. لذلك فإنه ينبغي إدراك نظرتها نحو تقييم الأداء.

وتغطي مداخل إدارة الجودة الشاملة المنظومة بكاملها باعتبارها نظاماً معقداً يتكون من عمليات مترابطة مع بعضها، الأخر، وتؤكد - أي إدارة الجودة - أن مشكلات الأداء لا تبدأ من الموظفين "لكنها تعود إلى عدم فهم عمليات أو إجراءات العمل" (BOWMAN, 1994, P. 129) إن أهداف مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي درسه عمليات العمل للتعرف على الحواجز للجودة، ولتبرضاء العملاء في الداخل وفي الخارج، وبناء ثقافة بالمنظمة تقدر لجودة والتحسين المستمر. وإن هدف إدارة الجودة الشاملة، بعبارة أخرى، هو تغيير نظم المنظمة لتحسين الجودة، أكثر منه تغيير العمال كأفراد. وإن تقييمات الأفراد، بحسب نقاد الجودة، يتجاهلون الأساس المنظم للإنتاجية والجودة وأنهم يشغلون قليل المنافسة والشكوك، التي من شأنها أن تهدم التعاون وعمل الفريق وهما الضروريات لاستمرارية المحافظة على ثقافة التحسين المتواصل. لذلك، فإن المؤيدين لإدارة الجودة الشاملة أوصوا بترك تقييمات الأداء التقليدية واستبدالها بالتركيز على تحديد وإزالة المصادر لمنظمة التي سبب العسرات في جودة لمبيعات والخدمة التي هي ليست تحت سيطرة الموظفين كأفراد. وبدلاً من إسقاط تقييمات أداء الأفراد والنزك إلى نموذج يركز على الجماعة (وليس الفرد) فإن رده العمل المعتادة من قبل المندمين للحكوميين الذين يطبقون طرق إدارة الجودة الشاملة كانت - أي رده العمل - كانت محاولة جعل تقييمات الأداء التقليدي تعمل أو تطبيق بشكل أفضل وذلك بزيادة مشاركة الموظفين ووضع كامل عملية التقييم في إطار مرحلي "تطويري". وهذا على كل حال، لا يعني نقل تركيز الاهتمام من منظور الفرد إلى لمنظمة كنظام وإلى العمليات التي تقوم بها. ويحدد بومان (Bowman, 1994) عدة أسباب حول لماذا يظل المديرون، الحكوميين والموظفون مترددون في ترك النظم التقليدية:

● سنعدم لمدبرون تقييمات الأداء غالباً كطريقة لممارسة الرفاهية على مرؤوسهم، وأبهم مترددون لإجراء تغييرات يمكن أن تسمح الموظفون حرية هي التصرف والمؤثر على عمليات العمل وإن البطمان التي تسنخدم إدارة الحودة الشاملة تكون عادة "مسطحة الهيكلة" ولديها اتصالات أكثر تفاحاً من السروقراطيات لقيدية وأبهم يمنحون موظفيهم حرية أكبر هي التصرف بسبب أن التمكس/التفويض يسمح للموظفين بالاستجابة لاحتياجات العميل هي وقت وبأسلوب يفصل لذلك العمل (Berman, 1997, P. 282).

● قد يكون لمدبرون مترددون ليس فقط لتبني مداخل متطرفة (جذرية) لكنهم أيضاً مترددون لترك تلك التي أهدافهم خلال حياتهم الوظيفية وحقيقة أن الكثير يجدون التقييمات أداة ايدلوجية، حتى وإن كانت ذات مفصلات من الباحية الصية. وأنهم متى وقعوا على التقييمات، فقد انتهت وظيفتهم، وإن مسئولية الحودة والإنتاحية عادت إلى ما ستمى إليه بحسب طبيهم إلى المرؤوس (Bowman, 1994 PP. 132) إن لموظفين دائماً يشككون في أغراض الإدارة حين تكون هناك اقتراعات بالعسر، وأبهم يميلون إلى تفضيل نظم التقييم التي هي متعارفة لأولئك الذين ليست لديهم خبرة، حتى وإن كان النظام المتعارف أقل من مرض.

● إنه بالنسبة للمدبرين والموظفين على السواء، فإن نظم التقييم التقليدية من لصعب تجاوزها، ذلك أنها مرتبطة بشكل وثيق بكثير من وطائف شئون الموظفين الأخرى، مثل التدريب، والتفويض، والترقية وإبهاء الخدمة. وإن تغيير عملية التقييم لكي يناسب نموذج إدارة الحودة الشاملة يتطلب بالضرورة تغييرات ملموسة وذات إمكانية لتغييرات نهج نظام شئون الموظفين القائم (Berman, 1997, PP. 283-286, Bowman, PP. 132-133, Connor, 1997)

لقد قام بعض المخدمين الحكوميين بجهود لإصلاح نظمهم في تقييم الأداء مطابقاً شكل كبير مع القيم المحورية لإدارة الحودة الشاملة وذلك بأدرج مساهمات أداء الفريق وحودة العمل كمعيار للتقييم وإحتمالاً. فإن المخدمين الحكوميين لم يتركوا تقييمات أداء العسر لدى واسع وإن اعتماد إدارة الحودة الشاملة على تقييمات المجموعة والمكافآت سوف يسمر كحاجز معترف به للتطبيق الكامل للحودة من قبل الوكالات الحكومية على كل المستويات وكما أن أحد المراقبين "إن الخوف هو أن يؤدي تقييم الفريق إلى شطحات في التقدير وعدم الوثوق فيه، مع وضع مصبر الفرد المالي في يد زملاء العمل حقيقه وواقعاً ليس من لسهل التحميف من آثار الخوف منه" (Durant 1998, P. 465). وبعبارة عملية، إن الثقافة الأمريكية بركر على

الجهد المردي، والإنحار، وأن المكافآت من غير المحتمل أن تدعم أي شيء مماثل تحويل كامل لنظرية إدارة الجودة الشاملة في نظم التقييم أكثر منه الأهر د وعلى كل، فإن (توليفة) مناسبة من تقييمات الفريق والفرد ينبغي أن تكون ضرورة ممكنة في الوضع الأمريكي.

### المصادر المتعددة لتقييمات الأداء Multisource Performance Appraisals

وإضافه إلى التحدي من حاسب إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتقييمات الأداء التقليدية، فقد كانت هناك رغبة مبنية في إمكانات الفوائد المترتبة على استبدال عملية التقييم الهرمي أي من أعلى لأسفل بنظام آخر يتم الحصول منه على تعدييه مرتحة من عدة مصادر إضافة إلى المشرف، والمرؤوسين، والزملاء والعملاء أو المراجعين إن المصادر المتعددة لتقييمات الأداء مصممة لتعيب على محدودية النظرة التي لا بد وأن تكون محصوره بمقيم واحد وبما أن السلوكيات التي يلاحظها مقيم واحد محدودة فإن النتيجة يمكن أن تكون عيبة غير ممثلة لموظف مفترض أو أداء مدير مفترض (Coggburn, 1998, P. 68). وكثيراً ما يتم اقتراح بدئل أو تكملة لنظم التقييم التقليدية وهي تقييم الذات، ومراجعة الزملاء، والبعدي المرتحة لأعلى من المرؤوسين، ومراكز التقييم ونقدم كل من هذه لطرف بعض الفوائد هي مجالات الاعتمادية، والصلاحية وعدالة الإجراءات التي يمكن أن تكون محتمة لتكوّن نموذجاً حديداً للتقييم. وتحوي المعلومات في هذا النوع من التقييم من عدة أفراد عملوا أو أنهم يتعاملون مع الشخص الذي يخضع للتقييم (Deleon and Ewen, 1997, PP. 25-26).

وباختصار، إنه بموجب نظام تعدد مصادر التقييم، فإن معيار التقييم يتكون من نموذج المقدرات الأساسية، وأن السلوكيات الإشرافية المرعوب فيها يتم تطويرها من قبل مجموعة مدربة من الموظفين.

ويتم الحصول على التعدييه المرتحة طبقاً لهذه المعايير من مصادر ممثلة لكامل المنظمة، كما يتم التأكد أنها - في المعايير عادلة ودات صلة ويتم أيضاً تطوير تعريفات السلوكيات المعلية التي تقاس تلك المعايير. وفي الخطوة التالية، يخضع الموظف للمراجعة (التقييم) ويختار فريقاً للتقييم يتكون من زملاء العمل، بما في ذلك مشرف عليه أو عليها (لموظف/أو الموظفة) وآخرون في وطيمة توفر معلومات في شكل تغذية مرتحة دقيقة عن الأداء ومن الممكن أن يقدم ذات الموظف تعدييه دقيمة

كـتـقـيـيـم د تي إلى المـحـدّم وأن الدخول للتغذية المرتجعة في هذه العملية محصور للموظف والمـشـرف، وبتـم إـحـراء التـدريـب الـذي يـوصـح فـيـه للموظفين كيفية ترجمة تقييمات أدائهم وتصميم خطط العمل القائمة على ذلك (Deleon and Ewen, 1997, P 26).

ووحـد دي ليون وإيـوين (Deleon and Ewen) في دراستهما التـيـن أجـريـا فـيـها مقارنـة بـن نمـوذج تـعـدـد لمـصـادر ونـمـوذج تـقـيـيـم الـأداء التـقـلـيـدي في وكالة فيدرالية. أن الموظفين أعطوا الموافقة بمعدلات عالية بشكل ملموس على جميع أبعاد نظام تقييم الأداء الجديد (P. 28, 1997) وكانت هذه الأبعاد هي العدالة، والدقة، ومدى الاستفادة من النظام والفهم للنظام. وبالمثل فقد أورد كوج بيرن (Cogburn, 1998) أن تقييم المرفؤوسين، إذا طبق بطريقة فعالة تؤكد للمشرفين مؤهلات واتجاهات المرفؤوسين، وأن توفير التدريب الذي يحتاج إليه أولئك المعينون قد يكون مفيداً على الأقل في طريقتين الأولى، أنه يساعد في وضع منطقي يمكن الدفاع عنه بالنسبة لنشاطات شئون الموظفين بسبب أن لقائهم الحاص بتقييمات الأداء وقرارات شئون الموظفين تدعم بقوة استخدام أكثر من شخص مقيم متى كانت أحكام الأداء تؤدي إلى ترقية أو تنزيل درجة الموظف أو فصله أو أن تقرر منحه راتب الحداره (P. 70) وثانياً إن تقسم المرفؤوسين قد يوفر تغذية مرتجعة ذات قيمة يمكن للمشرفين أن يستخدموها لتحديد المواطن التي يحتاجون فيها إلى تحسين مهاراتهم الإدارية عن طريق التدريب أو عن طريق نشاطات تطويرية أخرى.

### الراتب على أساس الأداء في الخدمة العامة Pay For Performance In The Public Service

إن الرتب على أساس الأداء أو الراتب للأداء أحد معالم إصلاح الخدمة المدنية الثاني وفي الواقع إن جميع الصيحات لإصلاح الخدمة المدنية والإصلاحات الفعلية (التي تمت) قد شتملت أحد أشكال الراتب على أساس الأداء (PFP) وإن سبباً مهماً لسلبية راتب الحداره كان نتيجة لمطالبة الجمهور مزيداً من المساءلة البيروقراطية والإنشائية، وبحسب كلمات جيمر بيرري (James L. Perry):

”إن الراتب على أساس الأداء، رسالة من السياسيين والجمهور، إن الجمهور (الذي يحضن لحكومة) لا يزال في وضع المنحكم أو المراقب وأن الأمور هي كما ينبغي أن تكون. وفي ذات الوقت، إنها طريقة للإداريين أن ينقلوا أنهم متدربون لند وادر الخارجية المهمة وأنهم يقومون بعمل شيء حول الإحساس بملكو الأداء (Perry, 1991, P. 80).“

لقد كان الراتب على أساس الأداء عنصراً أساسياً في رفع الإنتاجية في المكنر الإداري بالولايات المتحدة منذ أواخر أعوام ١٨٠٠م. وأن المديرين الأوائل للإدارة السمية عرّفوا تماماً بجهودهم لترشيد نظم الرواتب لعمال المصانع تمشياً مع ما عرف بالراتب بالقطعة Piece-Rate. وكان هدفهم هو زيادة "الكفاءة" وتقليل (التكلفة لوحده الإنتاج) وذلك في مواقع عمل ذوي اليافه الرزقاء وأن التركيز الحالي على راتب الحداره في الحكومة برر في مباح شكوا من الصعط المالي. ويركز كثيراً على التخصبر ورهع إنتاجية العمال ذوي اليافه الببصاء أي الموظفين

وبرعم أن بعض الولايات والمحليات كانت تجري تجارب حول الراتب للأداء قبل صدور قانون إصلاح الخدمة المدنية (CSRA) (المفصل لحامس) فإن هذا المانون كان احراقاً كسراً لممارسات الراتب التقليدية بالقطاع العم، والذي كان تربط الأحور والرواتب بالوظائف والأقدمية. مع علاوات بخصص دون استثناء لجمع من كان أداؤهم بمسوى مرض.

«واستعاده من ممارسات القطاع الخاص فإن الفصل الخامس سعى إلى التخبفر للأداء الأفضل ومنع الأداء الصعيف برفع رواتب المديرين في مستوى الدرجات ١٢-١٥ بمبالغ بقررت بموجب أداؤهم الذي تم قياسه (Perry, 1991, P. 74)».

ومنذ ١٩٧٨م. فإن برامح الراتب على أساس الأداء قد تبنتها كثر من (٢٠) ولاية وكثير من الحكومات المحلية (Greiner, 1986 U.S. General Accounting Office, 1990). وفي أواخر أعوام (١٩٨٠م) فإن أكثر من ٧٢٥ من المس الرئيسية بالولايات المتحدة أفادوا أن استخداماً رئيسياً لتقييمات الأداء كان لتخصيص الراتب للموظفين الإداريين وغير الإداريين (Ammons and Rodriguez, 1986, England & Parle, 1987).

وتأتي خطط الراتب للأداء بعدة أشكال. بما هي ذلك أولئك الذين يستخدمون (البوبص) المكافأة لمرة واحدة أو راتباً متغيراً، أو زيادة مستديمة للراتب الأساسي. ومكافآت (بونص) للمجموعات أو "المشاركة في الأرباح" وإن الأكثر شيوعاً بالقطاع العام بالولايات المتحدة هو المكافآت والربادات على الراتب الأساسي للأفراد. وتغطي الخطط في بعض الإدارات، الموظفين الإشرافيين والمديرين فقط، لكن في إدارات أخرى، فإن الراتب للأداء، بخصر تطبيقه للموظفين من غير المديرين، كما أنه في بعض الولايات والمحليات، فإن المجموعتين - الإداريين والموظفين - تشملهم

نفس النظم أو نظم محتملة. وبعبارة أخرى، فإن الراتب على أساس الأداء مصطلح عام يطبق على برمج متنوعة بشكل واسع في مجال الحوافز المالية. وإن الصيغة الوحيدة التي تجمع بينها هو الهدف من إيجاد روابط واضحة ويعتمد عليها بنقدبرات الأداء والراتب وإنه من خلال «داره هذه الروابط، يتم تحفيز العمال وإدارة الأداء»

وبصرف النظر عن الشكل الذي يكون عليه، فإن الشعبية واسعة الانتشار حيث أن الراتب للأداء يمنح إلى حد كبير على افتراض أنه يعالج خطأ رئيساً في نظم التعويض التقليدية وذلك بحل الراتب على الأداء ممكناً، أكثر منه مرتبة/درجه الوظيفة وأقدمية الموظف. ومنطقياً، إنه - أي الراتب للأداء - يقلل بمودح الإدراك للحوافز الذي جاء هي نظرية التوقعات التي تمت مناقشتها في الفصل الثالث، وتقترح نظرية التوقعات أنه يمكن معاملة الراتب كأداة للإدارة، ذلك أن الموظفين يتمنون هذا الوضع إن إدارة نظم الرواتب التقليدية (الإعراء ت لقائمة على العنصرية) يصل إنها لا تعطي المسرف ذلك النوع من التصرف والمرونة التي يحتاجونها لاستخدام الراتب كحافز فعال (Gabris and Mitchell, 1985).

وخلال فترة الحماس الأولى للراتب للأداء أو الراتب على أساس الأداء فإن فوائد أخرى تبرز إليه شملت ما يلي:

- ١- تحسن اجتذاب خريجي الكليات ذوي التأهيل العالي والذين يصعب استقطابهم.
- ٢- رفعت من احتمال شعور ذوي الأداء العالي أنهم ذوو قيمة وأنهم يعوضوا بعدالة لجهودهم.
- ٣ ركزت انشاء الإدارة على أهمية تقييمات الأداء البقيمة مستخدمين في ذلك معايير للقياس وأهداف (للأداء).
- ٤ وفرت للمشرفين وسائل ذات فعالية للضغط على ذوي الأداء الرديء للتحسن أو ترك الخدمة.
- ٥ شجعت المشرفين والمرووسين للاتصال فيما بينهم بوصوح حول الأهداف والتوقعات.
- ٦ عررت من مقدرة المنظمة الإحتمالية لتخصيص المورد المالية المحدودة بطريقة فعالة.

## نشرة:

## حول راتب الجدارة في قانون إصلاح الخدمة المدنية On Csra Merit Pay

«إن مشروع راتب الجدارة مثل إصلاح قانون إصلاح الخدمة المدنية الذي يكافئ الأداء السبي، والذي يقاس بشكل مبهم، لنسبة ثابتة لعينة من الموظفين ... هذا التقييم قابل أن يتضمن كل أنواع آثار التحفيز غير المرغوب فيها والتي قد تؤدي فعلاً إلى هبوط أداء للأفراد والمنظمة معاً. هذا وإن التطلعات الفردية مشكلة حادة. فأنت إن كافأت الثلث الأعلى من الموظفين في ضوء تقييم سبي، فإن الموظفين الذين لم يتم اختيارهم والذين كانوا يعتبرون أنفسهم ضمن الثلث الأعلى ... إنهم مبالغون أن يكونوا في حالة عصب ويحملون هذا الغضب إلى وظائفهم وستكون ردة الفعل من جانبهم هي أن يكونوا أقل كفاءة ... خاصة إذا كانوا يعتقدون أنهم أصلاً هناك - أي ضمن الثلث الأعلى - وإن القياس أو لتقسيم الصعيف والسياسة والتمييز وما يماثل ذلك هي التي حالت دون اختيارهم

## المصدر:

(George Downs And Patrick Larkey, The Search For Government Efficiency, New Yourk Random House, 1986 P 98)

وبرغم هذه التوقعات فإن تحربة القطاع الخاص مع برامج الراتب على أساس الأداء لم تكن مشجعة بالكامل:

«برغم شعبية الراتب للأداء بالقطاع العام إلا أنه في أواخر أعوام ١٩٨٠م وبداية أعوام ١٩٩٠م فإن فعالية إستراتيجية النعويض هذه قد خضعت للسؤال. لقد أظهرت الأبحاث حول الموضوع شاهداً على أن نظم الراتب للأداء خاصة خطط رتب الجدارة يمكن كثيراً أن تكون مشكلة. وإن كثيرين من العلماء وثقوا (أي بحثهم) بالصعوبات الملازمة لراتب الجدارة بما في ذلك المشكلات ذات الصلة بتقييم الأداء، والتعدد الواضح من الحكومة لتوفير التمويل الكافي للنظم وأن الحقيقة إن الراتب كثيراً ما يفود إلى مافسة في الاحتلال الوظيفي بين الموظفين» (Kellough & Selden, 1997, P. 6).

إن كنسف المشكلات التي يمكن حلها مع راتب على أساس الأداء كدالة يعتمد عليها في إدارة الأداء بعد كشفاً طويلاً كما أن تركيزاً مبالغاً فيه على المكافآت المادية الخارجية مثل ما يحدث مع الراتب يهدم كل المصدر الداخلي للعواطف مثل تقدير الذات، والمساهمة في الإجراءات بالنظمة وقد يتجه انتباه وجهد الموظفين ليحترف عن أهداف المنظمة حيث إنهم يسعون إلى مقابلة لاهداف الشخصنة للأداء. إن راتب الإدارة للأفراد وليس لجماعة قد يعزز المنافسة والصراع في مواقف تكون فيها الاعتمادية المتبادلة بين الموظفين تتطلب التنسيق والتعاون، واحتمالاً أن النحرية مع "الراتب للأداء" أو الراتب على أساس الأداء في القطاع العام تقدم سلباً كافياً لأخذ الحذر والتقييم بعينيه. إن الأكاديمية القومية للعلوم (The National Academy Of Science) هي دراسة حديثة حول الرتب للأداء دفعت المؤلفين ليصلوا إلى نتيجة أنه لا يوجد سبباً تحريبي ملموس (Milkovich & Wigdor, 1991).

إن الراتب للأداء وبرمج الراتب للحدرة ذات فعالية، وإن لجنة العمال والإدارة للراتب على أساس الأفراد في تقريرها لعام ١٩٩١م أكدت تحت شروط هبون مقاربه الراتب للموظفين الصير ليين (The Federal Employees Pay Comparability Act) أخذت في الاعتبار ما جاء في حثيات المجلس وأوصت مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) بتطبيق أي نظام جديد حول لرتب للأداء على صعيد الحكومة على موظفي الحدول العام، لكن ينبغي أن يسبق ذلك فترة واسعة وتجارب شاملة تتضمن أنواعاً محتتمة من البرامج التي تفصل لظروف لقرسة للوكالات الصبرالية (PFP Labor-Management Committee, 1991, PP. 1-1١) وفي نفس لسياق فقد قررت لجنة بم تشكيلها لتقويم إدارة الأداء ونظام التقدير (PMRS) بالخدمة الصبرالية أنه لا يوجد فعلاً أي دليل تجريبي على أن تقويم الأداء أو نظام التقدير زد من إنتاجه الفرد أو المنظمة (Pmrs Review Committee, 1991, P. 14)

### حدث تحذيري: التجربة الفيدرالية مع راتب الجدارة Acautionary Tale: The Federal Experience With Merit Pay

بعد برنامج راتب الحداره الفيدرالي الأكثر حصوعاً بدرجة كبيره للشرح الموسع والتقييم. وتحكى تجربة الحكومة الوطنية مع الرتب على أساس الأداء عبراً بكونها تلقي الصوء على عدة مشكلات تم استعراضها فيما سبق ومن هدد الدروس الصعبة التي تم اكتسابها على المستوى لتقدير لي أنها أيضاً ذات قيمه محتمله بالنسبه للولايه والمحليات التي تسعى إلى محررات أفص من مبادراتها (أو محاولاتها) في لراتب للأداء

إن نظام راتب الجدارة (MPS) الذي وضع بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية يطرأ عليه أنه المحمود الفيدرالي الأول لتطبيق راتب على أساس الأداء (PFP) لكن، توصيات لجنة هوفر الأولى هي عام ١٩٤٩م، كانت هناك جهود متدرجة لتقوية العلاقة بين راتب على أساس الأداء (أو لراتب للأداء) وأوصت اللجنة بمنح الموظفين رواتب (علاوات) داخل المراتب فقط حين يؤكد المشرفون عليهم أنهم استحقوا تلك الرتبة بأداء مرض أو أكثر من ذلك. وقد وضع قانون تصنيف الوظائف لعام ١٩٤٩م (١٠) علاوات لكل مرتبة من مراتب الجدول العام (GS). وأن قانون تقييم الأداء لعام ١٩٥٠م نص أن تقوم الوكالات بوضع نظم لتقييم الأداء. تتضمن ثلاثة ملحقات للتصميم وهي (مميز ومرص وعسر مرص) إلا أن علاوات الريادة د حل المراتب والدرجات ثم ربطها بالأقدمية، وأن معدل ممتاز في التقييم ليس له تبعات مالية (أي علاوات).

وتتمثل أول محاولة للكونغرس لمكافأة الأداء المتميز في قانون منح المكافآت (البوئس لعام ١٩٥٤م) (The Incentives Awards Act of 1954) "وحتى سمحت بالتقدير الشرفي والدفعات النقدية للإيجارات المتميزة" والمقترحات، والمخترعات، أو أي جهد شخصي آخر. وإن بقانون الفيدرالي لإصلاح الرواتب لعام ١٩٦٢م نص على أن مستوى الكفاءة المقبول يسعى استخدامه في منح الريادات داخل لمربة كما أنه - أي القانون - ركز على مكافأة الأداء لمميز برادات أو علاوات لحدود (QSL S) على الراتب الأساسي (Pmrs Review Committee, 1991, PP 1-2). وبحلول عام ١٩٧٧م، اختتم الموظفون الذين يعملون على تشريع قانون إصلاح الخدمة المدنية لرئيس كارتر (President Carter) عملهم بالمول إن لربط بين الراتب والأداء في أحسن الحالات كان رابط ضعيفاً. بالنسبة للريادات داخل المرتبة وأن المكافآت التلقائية والنقدية وزيادات الحدود ستخدمت حالات سادرة. وطلب قانون إصلاح الخدمة المدنية الوكالات الفيدرالية أن تضع خططاً لتحقيقه لراتب الجدارة

وبموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية (CSRA) فإن الموظفين في المراتب ١٢-١٥ في لحدول لعام والمشمولين براتب الجدارة وضعوا تحب خطة رواتب محصنة لموظفي الإدارة العمومية، وإن مدى راتب المرتبة/الدرجة لموظفي الإدارة العمومية (GM) مستوح مما يعنى عدم وجود قفص/درجات علاوات دورية موضوعة مسبقاً للريادات داخل المرتبة والظاهرة الرئيسية لآخرى على مستوى الحكومة (MPS) هي أن التعديلات المقاربة لوصف موظفي الإدارة العمومية وضع في مجمع راتب

الجدارة الذي استخدمته الوكالات لتمويل زيادات الجدارة، كما أن الاعتمادات التي كان من الممكن أن تستخدمها الوكالات لمقابلة الزيادات داخل المرتبة وكذا (QSLs) حولت إلى مجموعات راتب الجدارة. وقياساً على معدلات أدائهم، فإن موظفي الإدارة العمومية (GM) سافسوا مع بعضهم الآخر في زيادات دعت من هذه المجموعات واستمر موظفو الإدارة العمومية (GM) من جهة أخرى في استلام تعديلات المصارنة كاملة كاستحقاق لهم. وما عدا ذلك، فإن الوكالات الفيدرالية منحت سلطة تصرف كبيرة لتطوير نظمها الخاصة براتب الجدارة.

إن الهدف من وضع قانون اصلاح الخدمة المدنية هو أن هذه الخطوة الأولى، بتبعها توسيع راتب الجدارة لجميع موظفي الجهاز التنفيذي المبدري لي منى ما نحب التحرية على مستوى موظفي الإدارة العمومية (GM) وعلى كل. فإنه لم يمض وقت طويل ليرور أو بطور مشكلات حادة في هذا الشأن. فقد صدر قرار من المراف العام (Comptroller General) في عام ١٩٨١م، بنج عنه تخفيض ملموس هي الاعتمادات المخصصة لراتب الجدارة، وأن موظفي الإدارة العمومية (GM) طنو أنهم ربما تلقوا زيادات سيطرة في الراتب وبالتالي حصلوا على مجموع راتب يفل عن أقرانهم في لحدول العام (GS) وانتشر بسرعة الشعور بعدم السعادة من نظام راتب الجدارة (MPS) مع التخصيص هي الاعتمادات سنما تسلّم موظفو الإدارة العمومية (GM) ما كانوا يرونه "زيادات حدارة" ليست ذات معنى. وبحلول أواسط اعوام ١٩٨٠م، نهاد مكتب المحاسبة العامة (GAO) أن الدعم لنظام راتب الجدارة (MPS) كان ضعيفاً جداً و أن حوالي نصف مجموعة الإدارة العمومية (GM) ترعب في العودة الى الحدول العام، ووجد مكتب المحاسبة العامة في دراساته أن أكثر من ٧٥٪ من الذين أحابوا (على الاستبيان) يعتقدون أن راتب الجدارة لم يعمرهم لكونوا أكثر إشاحية (U S General Accounting Office 1984).

وقد وحده في دراسة أحررت للاتجاهات نحو راتب الجدارة في خمس ولايات قام بها بيرس وبيري (Pearce & Perry) أن الموظفين لم يحصروا كثيراً تحت نظام راتب الجدارة مقارنة بما كانوا عليه بموجب لترقيبات السابقة. وأهاد المديرون المبدريون أن جهداً مكثفاً من غير المحتمل أن يؤدي الى معدل أداء جيد. وقد عبر المدبرون عن اعتقادهم أن راتب الجدارة لم شجعهم لاداء وظائفهم جيداً أو أن ساهموا في فعالية وكالابهم. واحتم بيرس وبيري (Pearce & Perry) أن نتائج تحرية راتب الجدارة لم تسمح بشر تطبيقه لباقي موظفي الجدول العام (GS).

لمادا بشكل برنامج بطريقة سيئة العرض منه التحفيز للأداء والأفضل؟ ولأ. إن نظم التقييم بالوكالة وصغت موضع السبب في وقت قصير وبدون اعتبار مسبق. ونتيجة لذلك، كثيراً من موظفي (GM) عتقدوا أن معايير الأداء الخاصة بوظائفهم لم تكن صحيحة وأن المعدلات/التقييمات التي حصلوا عليها لم تكن دقيقة. ثانياً، إن شرطاً بعدم صرف أموال على راتب الحدارة عما كان مسموحاً به بموجب النظام السابق (سياسة المصروفات - الحيادية) هذا الشرط وضع حداً أقصى على زيادات الراتب التي يمكن الحصول عليها نتيجة معدلات الأداء المنمير. وقد أدى وضع حدود على مجموع راتب الحدارة في ظروف يكون فيها كسب أحد الموظفين يعني خسارة موظف آخر. وهذا الوضع قد يفضي إلى توليد فروقات بسيطة وباهظة في المكافآت. وكما راد عدد دوي الأداء المنمير، في كل ولاية، فإن الزيادة في رواتبهم تنحصر. وبعبارة أخرى، أصبح النظر من قبل الكثيرين إلى الأداء المتميز ليس أداة أو وسيلة لزيادة ذات مغزى في الراتب.

ثالثاً، واستجابة لهذه المشكلات، فقد قام ٧ ريو مجموعات الرواتب بتعديل توزيع تقديرات أو معدلات الأداء من أجل تحقيق رواتب أعلى لأولئك الذين يحصلون على تقدير "متميز". إلا أن هذا أدى إلى عدم ثقة في موضوعية وعدالة نظم راتب الحدارة. وإن ظاهرة إدارة المعدلات (والتقديرات) تارت المشكلة. إذا كانت التقديرات دقيقة لما يتم استغلالها أو الساور بها؟ رابعاً، بعد تم تطبيق نظام راتب الحدارة في حو من العداء نحو الموظفين العموميين، اتجهتم الشحيع عليه أو راعيه من قبل إدارة ريجان (Reagan) وشاركوه الكثيرون في الكونجرس الذين اعترضوا على التمويل الكامل للنظام. وإن قيود الميزانية مع التجمد أو الصرامة زدت من شكوك الموظف حول الكيفية التي يدار بها نظام راتب الحدارة.

واستجاب الكونجرس في عام ١٩٨٤م لإحفاقات نظام راتب الحدارة بالموافقة على تشريع يلغي بموجب النظام ويسدله بنظم إدارة الأداء والتقدير. ويمثل نظام إدارة الأداء والتقدير عوده لمدخل المركزي لإدارة الرواتب المبدئية، وأن كثيراً من وجه المروية في نظام راتب الحدارة قد حذفت من أجل المحافظة على عدالة الرواتب على صعيد الوكالات وبين موظفي الحدول العام و (GM). ونص نظام إدارة الأداء أنه على موظفي الإدارة العمومية (GM) الذين حصلوا على تقييمات أداء نحتاج كامل أن يمنحوا زيادات سنوية كاملة على أساس زيادات المصارف والحدارة بنسبه ١/١ (الذين حصلوا على تقدير ممتاز حصلوا على ٢/٢) وأولئك الذين تم تقييمهم بأقل بمستوى واحد من

“ناجحون بالكامل” يصم لهم بصف واحد من رتبة المقارنة وأولئك الذين قيموا بدرجة غير مرض لم يتلموا أي تعديل. وشجع نظام إدارة الأداء والتقدير استخدام المكافأة النقدية (البوص) أو مكافآت الأداء كعلاقة تقدير للأداء المتميز.

وتضمن التشريع الأصلي تمديداً لخمس سنوات، وحين قام الكونجرس بتقييم نظام تقييم الأداء والتقدير في عام ١٩٨٩م “تعب مواجهم بعدم رضا كبير بالنظام القائم، إلا أنه لم يحصل إجماع حول ما هو الندي” ؟ وامتد تطبيق نظام تقييم الأداء والتقدير لمدة ١٨ شهراً، مع تغييرات بسيطة، تضمنت شرطاً على الوكالات أن تطور خطة لتحسين الأداء (PIP) (Performance Improvement Plan) لجميع الموظفين الذين معدل تقسيمهم أقل من “النجاح الكامل” ومع افتراض استمرارية المشكلات مع راتب الجدارة بالنسبة للمديرين. هـ امتداد للراتب على أساس الأداء لكافة القوى العاملة من ذوي الياقة البصاء المديرين قد تم استبعده من قانون المقاربات الصادر عام ١٩٩٠م، ومن الراتب للأداء. وتأسست لجنة لعمال والإدارة لدراسة هذه القضية وفي أوائل ١٩٩١م، قام الكونجرس بمزيد نظام إدارة الأداء والتقدير (PMRS) طوال ٣٠ سبتمبر ١٩٩٣م. وتضمن تعديلاً واحداً في عام ١٩٩١م تم بموجبه تكون لجنة مراجعته بصام إدارة الأداء والتقدير لتتولى مراجعة النظام وتقديم توصيات إلى مدير مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) فيما يخص السياسة حول نظام فعال لإدارة الأداء للمديرين الفيدراليين.

وحتم تقرير لجنة المراجعة أن “نظام إدارة الأداء والتقدير” فشل في استيفاء ثلاثة معايير أساسية. أولاً، تثار شكوك حول معدلات الأداء، لبي لا يطر إلى كونها دقيقة. ثانياً، توجد شكوك جادة حول المدى الذي ترتبط فيه المروفات الحقيقية هي الأداء ترتبط بعائد دي معي (أو ملموس). ثالثاً، رأى كثير من موظفي الإدارة العمومية (GM) أن النظام غير عادل في إدارته وكذا في محررته. ولمعالجة هذه الخروقات في النظام القائم، قدمت اللجنة بعضاً من (٢٨) توصية تؤدي إلى التحسينات وغطت هذه المقترحات مدى واسعاً من الموضوعات بما في ذلك عمليات تحسين تقييم الأداء، توسيع تعطيه النظام، زيادة في اعتمادات زيادات الحدارة وتدريباً لموظفي (GM) ومشرفيهم. وإجمالاً، عبرت اللجنة عن تعبرها لمفهوم الراتب للأداء ومضيفة في ذلك أنها تحدد مدخلاً تدريجياً لتحسين نظام إدارة الأداء والتقدير، بدلاً من إبعاد نظام حديد بالكامل. وأخيراً، حثت اللجنة الكونجرس ليسمح للوكالات الفيدرالية بمرونة أكبر لتوسع وتطبق الراتب للأداء لهيكلها بالذات وثقافتها، وأهدافها (Pmrs Review Committee, 1991, PP 49 52).

إن تقرير لجنة العمال والإدارة حول لراتب على أساس الأداء كان بالمثل حريصاً حول إيجاد برنامج جديد لراتب الجدارة ومع افتراض حاله المعرفه المتواجدة حالياً والأبحاث، انتهت اللجنة إلى القول إن نظام الجدول العام لقياس ومكافأة الأداء نظام يمكن العمل به بالنسبة لنظام الراتب على أساس الأداء. مع ملاحظه أن موظفي (GM) سفي قياسهم على مستوى مرضى حتى يتلوا ريات د حل المرتبة وريات أي علاوات متوافرة للحدود فقد طالبت اللجنة أن تعمل الوكالات الميدالية على تحسين استخدامها للموارد المتوافرة لهم:

”إن ما يفتقر كثيراً في إدارة نظام الجدول العام هو الالتزام باستخدام المرونات للمسوح بها بموجب المواين الحالية التي تحكم الأداء والمكافآت التمييزية لتقدير إبحارات الموظف وأنه بدلاً من استبدال نظام قاعدة واحدة لتعديل الراتب بنظام آخر، فإنه بالإمكان خدمة الحكومة الميدالية جيداً بتركيز محدد، وبما لإداره نحصع للتحسين هي النظام الحالي للجدول العام (GM)“ (PFP Labor Management Committee, 1991. P. 11)

وتضمنت توصيات أخرى للجنة فيما يلي:

- ١- توفير اعتمادات كاملة وكافية للبرنامج بحيث يمكن للموظفين أن يروا انعائد أنه ذو معنى.
- ٢- منح الوكالات الميدالية السلطة لتصميم وإدارة برامج فردية للراتب على أساس الأداء، لمقابلة أحنياحاتها المحددة وأهدافها، وخصائص القوى العاملة بها وثقافة المنظمة.
- ٣- اتخاذ الإحراءات التي صممت لتأكيد العدالة ولتتمتع بالأثر العكسي على أي طبقة من الموظفين.
- ٤- إيجاد اليات يمكن للموظفين عن طريقها أن يشاركوا بفعالية في تصميم، وتطبيق، وتقييم برامج الراتب للأداء.

وُصدر لكوخرس في عام ١٩٩٢م. قانون (إنهاء الخدمة) في نظام إدارة الأداء والتقدير. فالموظفون الذين لم يشملهم برنامج راتب الجدارة، أُعيدوا إلى نظام راتب الجدول العام. وعلى كل الأحوال، فقد كان ذلك بدايه انتكاسه رئيسيه للوراء لراتب الجدارة. طالبا أن الخدمة الميدالية مطالبة بترك مفهوم حوافر الأجر الفردية المصافاة للراتب الأساسي (Kellough & Selden, 1997, P. 6). واستحابة لسياسات مكتب إدارة شؤون الموظفين، فإن الوكالات الميدالية يمكنها، الآن أن يكون لها خططها الخاصة بها في الحوافر بما في ذلك المكافآت النقدية والمكافآت لمرّة واحدة.

ولا يبدو أن الخبرة الميدير ليه هذا عاقت المخدمين في الولايات والمحليات من تطبيق خطط راتب الحدارة. وأن عدد الولايات بين الأعوام ١٩٨٧م و١٩٩٧م التي استخدمت شكلاً من أشكال الرتب على أساس الأداء ارتفع على الأقل من (٧٢٢) إلى (٣٠٪). في (٩٠٪) من هذه الولايات ما جعلت الزيادات على نظام هرتي بالنسبة للراتب الأساسي أو راتب الحدارة المعيارى باعتبار أن ذلك هو المدخل الذي تم استجده. وتوجد هذه الحوافز أيضاً لثلاث معية من العمال في أكثر من نصف هذه الولايات (Kellough & Selden, 1997) مثلاً. فقد طبقت ولاية جورجيا (State of Georgia) في عام ١٩٩٧م نظاماً للراتب على أساس الأداء لموظفي الخدمة المدنية بها وبالنسبة لموظفي ولاية جورجيا الذين يستوهمون معايير الأداء أو يتجاوزونها أو يتجاوزونها بشكل كبير، فإن زيادات الراتب السنوية وهي (تعديلات على الراتب الأساسي) تتضمن عنصرين (١) تعديل في السوق لرفع درجة المنافسة (٢) مكافأة مالية متغيرة مرتبطة بتقدير الأداء وأن أولئك الذين يحصلون على تقدير "لا يقابل التطلعات" لا يتلقون زيادة في الرتب وفي جميع الحالات فإن الزيادات تنصع لتواهر الاعتمادات بالولاية.

ووجد كيلو وسيلدون (Kellough & Selden, 1997) في دراستهما عن نظم الراتب للأداء بالولايات، ما يلي:

- استمرار التيار نحو تطبيق الراتب للأداء برعم تراكم الشواهد أنها لم تحقق النتائج المرغوب فيها أو التطلعات في حالات كثيرة مثال لذلك ما تقدمه التجربة الفيدرالية ودراسات البحوث.
- أن المدخل الغالب هو راتب الجدارة الهرتي، إلا أنه أيضاً يتم استخدام الحوافز الجماعية والمكافآت (البونص) في بعض الولايات.
- أن أكثر من نصف مديري شئون الموظفين الذين استجابوا للدراسة أعربوا عن ثقتهم في أن بنظمهم في الراتب للأداء قد أوضحت التوقعات التنظيمية ومعايير الأداء وبالمثل، فإن أكثر من النصف (من مديري شئون الموظفين) يعتقدون أن الراتب للأداء قد أدان العلاقة بين الأداء والمكافآت المالية.
- أفاد نحو الثلث ممن استجابوا لمسح كيلو وسيلدين (Kellough & Selden) أن راتب الجدارة قد زاد من تحفيز وإنتاجية الموظفين وأنهما لاحظا أنه برغم أن ذلك يفترض أن تكون هوافد محورية من الراتب للأداء، إلا أن السبب الصئيلة سبباً من المستجيبين يرون أن هذه المخرجات مقروبة براتب الجدارة تشير إلى أن مدخل الراتب للأداء قد لا يكون دائماً الآلية نعمد عليها في تقرير تحفيز ورضاء الموظفين.

● أن الموظفين المعيّنين سياسياً، مقارنة بموظفي الخدمة المدنية الدائمة نرون الراتب للأداء بصورة أفضل و ن هذه النتيجة تحتل أن تعكس القيمة الرمزية للراتب للأداء في الساحة الحزبية السياسية.

● أن مديري شئون الموظفين ممن سبق لهم خبرة في القطاع الخاص بميلوا أكثر للشك في فوائد الراتب للأداء وذلك مقارنة بالمديرين الذين عملوا فقط في القطاع العام. ويرغم وجود اعتراض عام أن "الراتب للأداء" ناجح بشكل واسع في عالم إدارة الأعمال، إلا أن ذلك لم يكن بدون وجود مشكلات - وأن أولئك ممن لهم خبرة بالشركات قد يكون لديهم حساسية أكبر بالنسبة للعوائق في التطبيق الناجح الذي أحدثته البيئة الحكومية، مثل القيود القانونية على المرونة التي يتمتع بها المديرون في مسائل شئون الموظفين (Ingraham, 1993, Kellough & Selden, 1997 P 10)

● أن نظم الراتب للأداء التي تحصر المديرين كانت فقط أكثر شمولية / قبولاً من [النظم الأخرى] بما في ذلك نظم الموظفين من غير المديرين. ويبدو أن شمولية الراتب للأداء (PFP) إلى ما بعد رتب / مراتب المديرين تخلق تعقيدات إدارية وتشغل من صراعات العاملين والإدارة وتثير مشكلات جعلها قبولاً / إغراء لكثير من مديري شئون الموظفين في الحكومات الولائية.

وفيما يختص بالفوائد المتوقعة، فإن تقارير غير مشجعة عن الراتب للأداء على مستوى الولاية أفادت أنه في حالة تطبيق خطة لراتب الجدارة (١) فإن الخطوة لم تؤد كثيراً إلى تحسين نجاح الاستقطاب أو معدلات ترك الخدمة (٢) إنها لم تحفص بشكل ملموس بكفاءة العمالة (٣) لم يدّ أنها تريد من رقابة المديرين السعيين السياسيين على البيروقراطيين بالخدمة المدنية الدائمة. وأن مظاهر سلبية في "الراتب للأداء" التي من المحتمل توقعها من نجات سابقة حول خطط راتب الجدارة في الحكومة الفيدرالية وغيرها قد ظهرت بالعمل على السطح في مستوى الولاية. مثلاً كان راتب الجدارة مقروناً بالشريط الأحمر (أي الإجراء البيروقراطي المطول)، وارتفع المطالبة بوقت استرخى، والعمل الزهري لأكثر. كما كانت هناك اهتمامات جادة وشكوك حول موضوع، وعدم الشفافية، وعدالة الإجراءات (Kellough & Selden, 1997 PP. 5 6)

وكذلك نجد أن نحو ثلث الحكومات المحلية بالولايات المتحدة لديها أحد أشكال الراتب للحدرة مطبق منذ أواسط أعوام ١٩٩٠م ويعانيه أفادت أنه - الراتب للأداء - كان مفيداً إلى حد ما - وكما يبدو أنها الحالة على مستوى الولاية فإن الفوائد الأكثر حجماً تتعلق بوضوح أهداف، وتوقعات ومقاييس الأداء، وتحديد العلاقة بين مستويات الأداء ومخرجات الرواتب. ويرغم النظر إلى آثار "الراتب للأداء"

أنه إيجابي إلى حد ما في العنصر والإنسانية، والرضا الوظيفي إلا أنها ليست هبة بدرجة استثنائية إلا أنه سطر إليه من قبل مدبري شئون الموظفين بالحكومة المحلية في إحدى الدراسات على أنه إيجابي إلى حد ما (Streib & Nigro, 1993A 1993B). وتعكس مشكلات الراتب على أساس الأداء في الحكومة المحلية نفس المشكلات التي على المستوى الفيدرالي والولائي.

وبالرغم من التراجع الطويل المونق للمشكلات مع نظم الراتب للأداء فإن إدارة الرئيس جورج بوش (George W. Bush) دفعت بإدخال مثل هذه النظم في القوانين الجديدة في شئون الموظفين التي وضعت لوزارة الأمر القومي (Department of Homeland Security) ووزارة الدفاع وأن هذا التطور كان ممكناً بسبب أن قوانين شئون الموظفين لكلا الجهتين مستثيين من الفصل الخامس من دستور لولايات المتحدة الذي يحكم ممارسات الخدمة المدنية في المنظمات الفيدرالية الأخرى. ومن الدعوة الأيدولوجية والرمزية "للراتب على أساس الأداء" غطت بوصف الشؤ هذا لني جمعت من ملاحظات تجريبية بحسب الحد الذي ما يحص الإدراره.

### الخاتمة Conclusion

تعتبر عملية تقييم الأداء التي تجد دعماً من المشرفين والموظفين عنصراً مهماً للعناية في نظام للحدرة. ويص مبدأ الحدرة في الواقع على أنه ينبغي أن يجمع جميع الموظفين الحكوميين في جميع المستويات لعمليات للتقييم تكون ذات صلاحية (وسايرة المفعول) ولها نتائج يمكن بكل ثقة وفهوية استخدامها كأساس في العديد من نشاطات شئون الموظفين. وإلى المدى الذي لا يمكن أن تتوافر فيه الظروف المواتية، فإن مصداقية النظام بكامله تتعرض للانهيار. وقد كانت نظم لتقييم التي استخدمها المخدمون الحكوميون من الناحية التاريخية غير باضحة وغير فعالة كأدوات لإدارة الأداء. وخلال الـ ٢٠ سنة الماضية فإن الدافع لإيجاد نظم لتقييم الأداء التي من شأنها التمييز الدقيق والذي يعتمد عليه أيضاً في التمييز بين مستويات الأداء كان هذا الدافع بسبب شعبية نظم "الراتب على أساس الأداء" الذي كان بواسطة الفعلية لكل مبادرات إصلاح الخدمة المدنية.

وتؤكد سدة الأدلة المتوافرة أن السماح راتب الحدرة الفردية، رغم أنها الأكثر شيوعاً، لكنها لا تحقق الأهداف الطموحة التي وضعت لها من قبل دعاة إصلاح الخدمة المدنية. ومع ذلك، فإن الدعم يستمر قوياً لفكرة "الراتب على أساس الأداء".

بالحكومة. وأن الدعم المستمر للراتب للأداء والمغامرات الجديدة، مثل نظام جورجيا (Georgia) والذي يحتمل أن يكون قد تم شرحه كمجموعة من عدة عوامل. الأول، أن المدخل التقليدية لمقاسم الأداء والراتب لا يماشى مع مبدأ الحداثة وأنه صد استراتيجيات الحالي على ممارسات الإدارة المركزية لشئون الموظفين. الثاني أن راتب الحداثة قد سبق تطبيقه من قبل لكثير من الإدارات وتم ترويجه أو بيعه - لو جاز التعبير - لجمهور Public لذلك فإن الاستعانة عن فكرة أمر صعب، سواء بالنسبة للتكلمة الرائدة أو مصداقية المديرين التنفيذيين. والثالث، أنه يخدم كاستجابة رمزية لنقد الرأي العام ضد البيروقراطيين غير الأكفاء ولطالبات المديرين التنفيذيين بمساءلة أكثر لخدمته المدببة (Kellough & Selden, 1997, P 7-8)، لذلك فإن القطاع العام في جميع الأحوال سوف يستمر في تحربة أنماط من المدخل التي تستخدم بشكل موسع في الحكومة، وأنه من المحتمل توجيه تركيز أكثر على حرمة من مفاهيم الأداء والمكافآت الفردية والجماعية. وأنه من المحتمل أيضاً أن يرداد شعبية تقييمات من عدة مصادر من قبل الموظفين الذين يسعون دائماً إلى تعريض المشاركة والاتصال، لتعزيز تطوير الموظفين كهدف يدمج في التقييمات، ولدعم الثقة في موضوعية وعدالة التقييمات على صعيد المنظمة.

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions

- ١- هل يتاح عن الراتب على أساس الأداء في عملية تقييم الأداء اعتماد كلي على المال باعتباره حافزاً رئيسياً؟
- ٢- هل تفضل أن تعمل مع مخدم يستخدم راتب الحداره على أساس الفرد أم احمر يعتمد على أساس مكافأة الجماعة؟
- ٣- هل فعلاً إدارة الأعمال بالولايات المتحدة تستخدم الراتب للأداء للعاملين، والمديرين التنفيذيين؟
- ٤- هل تؤمن أن تقييمات المشرفين حقيقة يمكن أن تكون موضوعية؟
- ٥- هل تعتمد أن تعدد مصادر التقييمات فكرة جيدة؟ إذا كان كذلك، لماذا؟ وإذا لم تكن كذلك، لماذا؟
- ٦- إذا كنت مشرفاً، هل ستكون لديك شهة هي مؤوسيك لتقديم تقييم موضوعي ومساعد لأدائك؟
- ٧- هل تعتقد أن (البونص) المكافأة لمرة واحدة أفضل من الزيادات لراتب إذا كانت فعالية إدارة الأداء هي الهدف؟

## المراجع References

- Ammons, David N., and Arnold Rodriguez (1986) «Performance Appraisal Practices for Upper Management in City Governments» *Public Administration Review*, Vol. 46, No. 5 (September-October), pp. 460-467.
- Berman, Eyal (1997) «The Challenge of Total Quality Management.» In Carolyn Ban and Norma M. Riccucci (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges* (New York, Longman), pp. 281-294.
- Bowman, James S. (1994) «At Last an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management» *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 2 (March-April), pp. 129-136.
- Goggin, Jerrel D. (1998) «Subordinate Appraisals of Managers: Lessons From a State Agency.» *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 18, No. 1 (Winter), pp. 68-79.
- Connor, Patrick E. (1997) «Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions» *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 6 (November-December), pp. 501-509.
- Daley, Dennis (1991) «Performance Appraisal in North Carolina Municipalities.» *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 11, No. 3 (Summer), pp. 32-50.
- DeLeon, Linda, and Ann J. Ewen (1997) «Multi-Source Performance Appraisals» *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 17, no. 1 (Winter), pp. 22-36.
- Downs, George W. and Patrick D. Larkey (1986) *The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness* (New York: Random House).
- Durant, Robert F. (1998). «Total Quality Management.» in Stephen E. Condrey (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 453-473.
- England, Robert E. and William M. Parle (1987) «Nonmanagerial Performance Appraisal Practices in Large American Cities» *Public Administration Review*, Vol. 47, No. 6 (November-December), pp. 498-504.
- Fox, Charles J., and Kurt A. Shirkey (1997). «Employee Performance Appraisal: The Keystone Made of Clay.» in Carolyn Ban and Norma M. Riccucci (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges* (New York: Longman), pp. 205-220.
- Gabris, Gerald T. and Kenneth Mitchell (1985) «Merit Based Performance Appraisal and Productivity: Do Employees Perceive the connection?» *Public Productivity Review*, Vol. 9, No. 4 (Winter), pp. 311-327.
- Georgia, Merit System (1997). *Manager's Guide, Georgia Performance Management Process* (Atlanta, GA: Training & Organization Development Division).

- Greiner, John M. (1986). «Motivational Programs and Productivity Improvement in Times of Limited Resources » *Public Productivity Review*, Vol. 10, No. 39 (Fall), pp. 81-102
- Greiner J. M., H. P. Hatry, M. P. Koss, A. P. Millar and J. P. Woodward (1981) *Productivity and Motivation: A Review of State and Local Government Initiatives* (Washington, DC: Urban Institute Press).
- Ingraham, Patricia W. (1993) «Pay for Performance in the States » *American Review of Public Administration* Vol. 23, No. 3, pp. 189-200
- Ingraham, Patricia W. and Carolyn Ban (Eds.) (1984) *Legislating Bureaucratic Change: The Civil Service Reform Acts of 1978* (Albany: State University of New York Press).
- Kellough, J. Edward, and Sally Coleman Selden (1997) «Pay for Performance Systems in State Government » *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 17, No. 1 (Winter), pp. 5-21.
- Milkovich, George T., and Alexandra W. Gdor (1991) *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay* (Washington, DC: National Academy Press).
- Pay-for Performance Labor Management Committee (1999) *Strengthening the Link Between Pay and Performance* (Washington, DC) November.
- Pearce, Jone L. and Perry, James L. (1983) «Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis » *Public Administration Review*, Vol. 43, No. 4 (July-August) pp. 315-328
- Performance Management and Recognition System Review Committee (1991) *Achieving Managerial Excellence: A Report on Improving the Performance Management and Recognition System* (Washington, DC) November
- Perry, James L. (1999) «Linking Pay to Performance: The Controversy Continues» in Carolyn Ban and Norma M. Ricciucci (Eds.) *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*, New York: Longman, pp. 73-86
- Roberts, Gary E. (1992) «Linkages Between Performance Appraisal, System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance » *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 12, No. 3 (May-August), pp. 19-41
- (1995) «Developmental Performance Appraisal in Municipal Government: An Antidote for a Deadly Disease » *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 15, No. 3 (Summer), pp. 17-43
- Roberts, Gary E. and Tammy Reed (1996) «Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback » *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 16, No. 4 (Fall), pp. 29-60.
- Stine, Gregory and Lloyd G. Nigro (1993a) «Pay for Performance in Local Governments: Programmatic Differences and Perceived Utility » *Public Productivity & Management Review*, Vol. 17, No. 2 (Winter), pp. 145-159

- (1993b) «Pay for-Performance in Local Governments: Use and Effectiveness» The Municipal Yearbook, 1993 (Washington, DC: International City County Management Association), pp. 50-56
- Thompson, Frank J., and Beryl A. Radin (1997), «Reinventing Management: The Winter and Gore Initiatives.» in Carolyn Ban and Norma M. Roccucci (Eds.), Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges (New York: Longman), pp. 3-20
- U.S. General Accounting Office (1978) Report to the Congress by the Comptroller of the United States: Federal Employee Performance Rating Systems Need Fundamental Changes (Washington, DC), March
- (1983) Report to the Director: Office of Personnel Management: New Performance Appraisals Beneficial, But Refinements Needed (Washington, DC), September, 5
- (1984) Report to the Chairwoman: Subcommittee on Compensation and Employee Benefits: Committee on Post Office and Civil Service: House of Representatives: A 2 Year Appraisal of Merit Pay in Three Agencies (Washington, DC), March 26
- (1987) Blue Collar Workers: Appraisal Systems are in Place, But Basic Refinements are Needed (Washington, DC), June
- (1988) Civil Service Reform: Development of 1978 Civil Service Reform Proposals (Washington, DC).
- (1990) Pay for Performance: State and International Pay-for-Performance (Washington, DC), October

### قراءات مقترحة :Suggested Readings

- Borins, Sanford (1998) Innovating with Integrity: How Local Heroes Are Transforming American Government (Washington, DC: Georgetown University Press)
- Cleveland, Jeanette, and Kevin R. Murphy (1995) Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational, and Goal Based Perspectives (Thousand Oaks, CA: Sage)
- Gilley, Jerry W. (1998) Developing Performance Management Systems (Reading, MA: Addison-Wesley Longman)
- Goetsch, David L. and Stanley B. Davis (1996) Introduction to Total Quality (Parsippany, NJ: Prentice-Hall)
- Kochler, Jerry W. (1995) Total Quality Management in Government (Delray Beach, FL: Saint Lucie Press)
- Milkovich, George T., and Jerry M. Newman (2005) Compensation (Boston: McGraw-Hill)
- Shand, David (Ed.) (1996). Performance Management in Government: Contemporary Illustrations (Washington, DC: Organization for Economic Cooperation and Development)

- 
- Smither, James W (1998) Performance Appraisal: The State of the Art in Practice (San Francisco: Jossey-Bass)
  - West, Jonathan P. (Ed ) (1995). Quality Management Today: What Local Governments need to Know (Washington, DC: International City/County Management Association)

## **الفصل السابع**

### **المساومة الجماعية في القطاع العام**

### **Collective Bargaining In The Puplic Sector**



من الذي يقرر شروط ولوائح الاستئجار؟ هل يكون ذلك من صلاحيات لإدارة، أم أن العمال والإدارة معاً لهما كلمة في هذا الأمر؟ إن مفهوم المساومة الجماعية تقدم مدخلاً واحداً للإجابة عن هذا السؤال. إن المساومة الجماعية هي عملية اتخاذ قرار من طرفين يقوم من خلالها ممثلون محولون من الإدارة والعمال، بـ (١) يجتمعون ويتفاوضون بحسن نية في أمور مثل: الأجور، ساعات العمل، وظروف العمل، (٢) الخروج باتفاق يتم عليه من قبل الطرفين ويكون عقداً مكتوباً ولمدة محددة (٣) الامتناع على اقتسام مسئولية إدارة شروط ذلك العقد. وإن مساهماً كبيراً كان هي الاضطرابات الاجتماعية والسياسية التي حدثت في أعوام ١٩٦٠م كان سببه سرعة انتشار التنظيم النقابي والمساومات الجماعية في القطاع العام.

ففي عام ١٩٦٠م كان نحو (٢٥٪) من كل العمال الأمريكيين ينتمون إلى اتحادات أو نقابات، وقد انصم الملايين من الموظفين الحكوميين إلى اتحادات عمالية، وإن كثيراً منهم كان لديهم الاستعداد لأن يكونوا مناضلين شرسين في تعاملهم مع المندمين ولم تكن الإصرارات شيئاً غير عادي يقوم بها في تلك الفترة الموظفون الحكوميون، وأن الموظفين كانوا تحت ضغط شديد للتفاوض مع العمال (مع تلك الإصرارات). وحدث في كثير من الإدارات، أن اتحادات الموظفين العموميين، بمجرد فاعتهم باستشارة الإدارة والمفاوضة مع الجهات التشريعية للحصول على تحسينات في الراتب والمزايا. تحولوا تقريباً بين عشية وضحاها إلى منظمات عمالية استمرارية لديها مطالب تعاقدية حاووا بها إلى طاولة المفاوضات (وشهدت هذه الفترة أيضاً) إصرارات ونشاطاً في العمل، ونشاطات سياسية من قبل موظفين في تنظيمات يحاولون لتفاوض حول رواتب الراتب وتحسين المزايا، وظروف عمل أفضل، وحق لمشاركة في وضع سياسات شؤون الموظفين. (كل هذه المسائل) كات علامات بارزة في علاقات العمل بالقطاع العام.

ولقد لاحظ أرنولد م رايك (Arnold M Zack) وهو حكم ووسيط عمالي معروف جيداً أن حركة العمال القوية بالقطاع العام عام ١٩٦٠م كان لها عدة أسباب منها ما يلي

رغم ارتفاع أعداد الموظفين الحكوميين بشكل مشر خلال سنوات ما بعد الحرب إلا أن أجورهم ورواتبهم هبطت تماماً لأقل من أجور ورواتب رصنائهم بالقطاع الخاص، حيث ينصوي الكثير منهم تحت اتحادات قوية.

- أصبح الموظفون الحكوميون عموماً أقل رتياًحاً بسبب استبعادهم من حقوق التنظيم (الفئوي) والمساومة التي تمنح لعمال القطاع الخاص (غير الزراعيين). وذلك بموجب قانون علاقات العمل الوطني (National Labor Relations Act, 1935).

إن جيلاً جديداً أصغر سناً وأكثر شراسة لم يكن يرضى بقبول الأمر الوظيفي بديلاً عن الراتب والمزايا من الدرجة الثانية.

إن انحدادات أو نمابات القطاع الخاص، وقد واجهت جموداً أو حتى هبوطاً في عضويتها استهدفت (هذه الاتحادات) القطاع العام باعتباره مورداً لم يترك لاستقطاب أعضاء جدد لها ومن ثم زيادة في الإيرادات).

فسر عمال حكومات الولايات والمحليات لأمر التمهيد للرئيس كيني عام ١٩٦٢م أنه إشارة لتحدي المبع لفانوني الذي استمرت تغطيته فتره طويلة على هذه المستويات بالحكومة.

- إن حركة الحقوق المدنية، والاحتجاجات ضد الحرب، وأشكال أخرى من العصيان المدني، أقيمت الموطمين العاميين الشرعيين من الاحتجاج ضد المؤسسة (التخفة ذات النفوذ) وقوانينها كانت ذات فائدة. ويمكن أن تكون أداة انتقال قيمة لاحتداث التغيير المنشود (102-Zack, 1972, PP. 101).

هذا وإن العاملين ذوي الياقة اليساء والمهيين الذين كانوا قبل عدة سنوات يعتبرون عضوية النقابات والمساومة الجماعية أموراً تخص العمال الصناعيين والحرهيين من ذوي الياقة الررقاء دون غيرهم، نصبوا بشفف إلى النقابات، وكثير منهم انتسبوا إلى اتحاد العمال الميدرالي ومؤتمر لمنظمات الصناعيه (AFL-CIO) (Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) ولقد انضم البعض إلى منظمات كبيرة مستقلة، مثل الإحاء الدولي لسانقي الشاحبات وبنرتب مختصر، فإن قوانين مكان العمل، والذي كان في السابق في قليل أو كثير تحت الرقابة الأحادية للمخدم، الحكومي الخبر، أصبحت أمور تقرر عن طريق المفاوضة الرسمية بين الإدارة ومنظمات العمل، وذلك في كثير من الولايات وآلاف المدن، والمقاطعات والمناطق المدرسية.

وعلى صعيد القطر فإن الممارسات والمفاهيم القائمة في القطاع الخاص في علاقات العمال والإدارة قد غطت القطاع العام، والتي كانت عالياً غير مريحة أبدأ للإداريين الحكوميين الذين رأوا في ذلك تهديداً لسلطتهم ولبدأ لحدارة ولم يكن هناك حاجة للخبراء في علاقات العمل، وإن معظم مكاتب شئون الموظفين وجهت بعدم استعدادها لمساعدة الإدارة في التخطيط، والتفاوض أو إدارة برنامج في علاقات العمل وقبل ذلك، عانت منظمات العمال أيضاً من انعدام مماثل للخبرة والمهارة. وكانت الإضرابات الكثيرة وتوقفات العمل هي النتيجة المباشرة لعدم الكفاءة والجهل

بالتقاليد والقيم التي تمرر عملية المساومة الجماعية وإن الإصرابات هي محال الخدمات العامة مثل الصحة العامة والتعليم سلعة قوية وغالباً هي أسلحة فعالة للاتحادات، حتى وإن كان غير هابوية (Zack, 1972, P. 102).

وكانت جهود الاتحادات قد فشلت في بعض الولايات لتطمين الموظفين الحكوميين والحصول على تشريع أو في المطالبة بالسماح لهم بالمساومة الجماعية إلا أن نجاحاتهم العديدة لتي كان متيرة حقاً في بعض الأحيان خلال أعوام ١٩٦٠م. قد أحدثت تحولاً بشكل رئيسي في بدايات أعوام ١٩٧٠م في إدارة شئون الموظفين الحكومية بالولايات المتحدة. وقد تأصلت بقوة إدارة علاقات العمل والمساومة الجماعية وأصبح هدفاً هي سياسة شئون الموظفين الحكومية. وأصبح أيضاً مسؤوليات إدارية بجانب مجالات أخرى تتطلب احبزه الصية ومن حاسب الإدارة فقد تم الإدراك بالحاجة إلى برامج تدريبية بالحكومة في مجال علاقات العمل. وإلى تجميع جهود الحكومات وأن التحالفات الولائية وبين اسدييات وغيرها من المنظمات القائمة للمخدمين الحكوميين أصبحت هي أيضاً نشطة في هذا المجال - مجال علاقات العمل والمساومة الجماعية - وتم إنشاء منظمات جديدة مثل خدمة إدارة علاقات العمل التابعة لمؤتمر لولايات المتحدة لرؤساء المدن (Labor Management Relations Service of The United States Conference of Mayors). والفرص من هذا التطلم هو توفير معلومات، وتدريب، وتقديم استشارة وخدمات عمالية أخرى. كما أن منظمات عمالية مثل (AFL CIO) وسعت أيضاً من خدماتها الاستشارية وبرامجها التدريبية لتضم القطاع الخاص إلى مهامها.

وإن التيار القوي نحو قيام الاتحادات والمساومة الجماعية التي أثرت في القطاع العام في أحرأ كثيرة من لقطر، وذلك في الفترة بين ١٩٦٢م و١٩٧٢م. قد تعرضت للبطء لشديد الذي تسبب في انكماش الاقتصاد الذي حدث عام ١٩٧٣م. وقد شهد العقد التالي ضغطاً مالياً في الحكومة تميز بالنهاية المفاجئة لطاهرة النمو والنجاحات المتواصلة لاتحادات الموظفين الحكوميين. ورغم أن معظم الاتحادات لم تكن من حسائر كبيرة في العضوية فإن صفوفها لم تتوسع على أي شيء يماثل السرعة السابقة. وأنها عموماً لم تكن قادرة لكسب ردادات كبيرة في الراتب وامتيارات رئيسية أخرى عبر طاولة المساومات.

وبالإضافة إلى إعداد إدارة منظمات ومفاوضين أفضل، فإن الاتحادات وأجحت عدا، متمامياً من الجمهور ضد الإضرابات وإستراتيجيات نشاط وظيفي آخر تم اللجوء إليه

بفعالية في السابق. فقد أصبحت القسم تركز على معارضة زيادة الضرائب بأي شكل من الأشكال لأي سبب. وقد انقلب الرأي العام ضد الاتحادات إلى الدرجة التي نصح فيها لويس هاريس (Louis Harris) لمستمتي لرأي الجمهور، بصح السياسيين أن يفاوضوا الاتحادات. وبظراً للصعوبة المتزايدة في تمرير تشريع بالمساومات الجماعية، فقد سعى التنظيم العمالي إلى قائلون فيدرالي يطالب جميع الحكومات الولائية والمحلية بوضع برامج للمساومة الجماعية. وإنهارت هذه الإستراتيجية في عام ١٩٧٦م حين أصدرت المحكمة العليا حكمها في قضية الاتحاد لقومي للمدن وآخرون ضد بوريري، أن الكونجرس لم يكن (National League of Cities Et Al V User) محولاً بموجب النمذجة بالتعاري بالدستور لتوسيع دائرة شروط هانسون معايير العمل العادلة (Fair Labor Standards Act of 1938) لمعطي الحكومات الولائية والمحليات وقد تمت ترجمة هذا لقرار بشكل واسع بأنه يعني أن المحكمة سوف تلغي أي قانون فيدرالي يطالب بالمساومة الجماعية وإن موقف المحكمة، مع انعدام لدعم سياسي، أنهى أي توقع حقيقي من شأنه أن يدفع الكونجرس مصالح الاتحادات للأمم

وانتهى الركود (الاقتصادي) لكنه سرعان ما تبعه ثورة من حارب دافع الضرائب ومبادرات ناحية مثل اقتراح كاليفورنيا (١٣) الذي وضع حدوداً لإيرادات الضرائب للحكومة المحلية وظهر ركود آخر في العام ١٩٨٠م أدى إلى تخصيص المساعدات الفيدرالية إلى الولايات والمحليات مجتمعة الأمر الذي جعل الحياة أكثر صعوبة بالنسبة للاتحادات وأعضائها. وإن إصرار مراقبي الحركة الحوية المهنيين (PAICO) (Professional Air Traffic Controllers) في عام ١٩٨١م وتفاعلاتها الكارثية للاتحاد (لقد تم فصل المضربين وسحب الاعتراف بالاتحاد) راد من الإصرار بالصورة العامة للتنظيم العمالي وشجع هذا المدربين الحكوميين في جميع أنحاء القطر على أن يتبعوا مبادرة الرئيس ريجان (President Reagan) بتسيي مواقف صلبة في تعاملهم مع منظمات الموظفين ووضعت اتحادات موظفي الحكومة وقادتها في موقف الذي عليه أن يواصل للحفاظ على الوظائف (المكتسبات) الموحدة وإن يمنع أي استقطاعات قاسية في الراتب والمزايا. وبنهاية أعوام ١٩٨٠م، كان مفاوضو الاتحادات، بدلاً من المطالبة بزيادات صعمة في الراتب وإجراء تحسينات أخرى فإنهم ركزوا على ملاحقة التصخم، ومعارضة تسريح العمالة المؤقت، ومقاومة «اللجوء لشركات الخدمات» أو الخصخصة. وتعبئة المعارضة لتخفيضات الميراثية، وهو الأمر الذي يؤثر في حجم العنصرية بالاتحادات وتقلصت في الوقت نفسه العنصرية بالاتحادات في القطاع الخاص من (٢٠٪) في العام ١٩٨٢م إلى نحو (١٢٪) (٢٥.١٠ مليون عامل) في العام ١٩٩٠ من مجموع القوى العاملة في الولايات المتحدة.

وعلى الرغم من صعوبات الاتحاد المستمرة، ولا يبدو أن المساومة الجماعية هي القطاع العام قد خضعت لأي معنى عام لتهديد جاد. وفي الحقيقة، وبالنسبة لكثير من الحكومات فإنها - أي المساومة الجماعية - أصبحت أمراً روتينياً وطريقة مقبولة لمعالجة الكثير من وفائت الموارد البشرية. وبحلول عام ١٩٨٥م، فإن نحو (٤٠) ولاية أصدرت تشريعاً في علاقات العمل يعطى بعضاً أو جميع عمال لولاية، وإن أكثر من (٢٠) ولاية الآن لديها قوانين شاملة في علاقات العمل (Afsome, 2005).

وإنه خلال أي عام مقرر فإن أعداداً ضخمة من الموظفين الحكوميين محروطين في معارضة تعود إلى عقود. وإن قراءة (٢) ملايين موظف في الحكومات الولائية والمحلية تشملهم اتفاقيات المساومة الجماعية. وإن أكثر من (١,١) مليون موظف فيدرالي الآن في وحدات للمساومة تعطى عقود تم التفاوض بشأنها تحت شروط الفصل السادس من قانون إصلاح الخدمة المدنية لعام ١٩٧٨م (CSRA).

ووصفت مصلحة العمل بالولايات المتحدة في العام ٢٠٠٥م تيارات عسوية الاتحادات بالعبارة التالية:

«إن للعمال في القطاع العام في العام ٢٠٠٤م، معدل عسوية في الاتحادات يقدر بأكثر من أربع مرات موظفي القطاع الخاص. ولدى المعدل (٣٦,٤٪) هبطت العضوية النقابية بالحكومة إلى دون الـ (٢٧,٢٪) بقليل عن العام السابق. وضمن إطار القطاع العام فإن عمال الحكومة المحلية كانوا الأعلى في العسوية حيث أصبح المعدل سهم هو (٤١,٣٪) وشملت هذه المجموعة مهناً عدة نقابية ذات ثقل مثل المدرسين، صباط الشرطة، ورجال المطافئ (U. S. Department Of Labor, 2005, P. 1)».

## أنواع منظمات موظفي الحكومة Types Of Public Employee Organizations

توجد عدة أنواع من منظمات الموظفين النشطة في القطاع العام بالولايات المتحدة، يعمل بعضها فقط على مستوى حكومي واحد، وحررون على مستويين أو أكثر بعضها يتبع في تنظيمه المنظمات الحرفية (مثل الكهربائيين) والآخر بحسب المهنة (مثلاً، عمال الخدمة الاجتماعية) والبعض الآخر مشابه أو نظير للاتحادات الصناعية بالقطاع الخاص مثل عمال السيارات المتحدون (UAW) (United Auto Workers) وعمال الفولاذ المتحدون (USWA) (United Steelworkers of America) ويضم الكثير من أنواع لوطائف عبر لإشرافية والمهارات. وهناك اتحادات مصنوية تحت (AFL-CIO) مثل

الاتحاد المصدري لموظفي الولايات، والمقاطعات، والبلديات الأمريكي (AFSCME). كما أن بعض الموظفين الحكوميين هي وحدات تفاوضية يمثلها الاتحاد العالمي للإحوة سائقي الشاحنات (International Brotherhood Teamsters). كما توجد أيضاً اتحادات مستقلة لموظفي الولاية والحكومة المحلية إضافة إلى جمعيات مهنية مثل اتحاد التعليم القومي (NEA) (National Education Association) وجميعها تعمل بنظام المساومة الجماعية. وتصم الأنواع الخمسة التالية مجتمعة معظم موظفي الحكومة الذين تشملهم عقود التفاوض:

- الاتحادات المحتلطة ولها أعضاء هي الحكومة وهي القطاع الخاص. وإن معظم أعضاء هذه الاتحادات يعمل بقطاع إدارة الأعمال، لكن هي السنوات الأخيرة، زاد بعضهم من عضويته من موظفي الوكالات الحكومية بشكل ملموس.

- الاتحاد ب القطاع العام أو التي معظمها بالقطاع العام: وهي التي جميع أعضائها أو معظمهم يعمل بالحكومة. وتنصوي بعض هذه الاتحادات تحت مظلة حركات عمالية أكبر، والبقية من هذه الاتحادات مستقلة، ولا تشمل منظمات الشرطة وإطماء الحريق، والتي تشكل فئة منفصلة (انظر فيما بعد).

- الاتحادات المهنية. وهي منظمات يحرط في عضويتها مهن بداتها أو حرف مثل المدرسين والممرضات ولا تنصوي هذه الاتحادات تحت مظلة المنظمات العمالية مثل (AFSCME) (America Federation of State, County and Municipal Emp.oyees).

منظمات مستقلة لموظفي الحكومة الولائية والمحلية ويقوم أعضاؤها بالكثير من الأعمال المختلفة، وليس عملاً واحداً أو مهنة واحدة، وتعمل هذه المنظمات على مستوى الولاية أو المحلية. ونشأت معظم هذه المنظمات في الفترة بين ١٩٢٠م و ١٩٥٠م لتمثيل مصالح أعضائها في العملية التشريعية، ولتقديم فوائد لأعضائها، مثل بوليصات تأمين على الحياة والصحة بتكلفة قليلة.

- منظمات الشرطة ورجال المطافئ. وتمثل الشرطة ورجال المطافئ. وكلا النوعين كانا شطرين جداً في مجال المساومة الجماعية. ويبعي ملاحظة أن كثيراً من الموظفين الحكوميين الذي تشملهم عقود التفاوض ليسوا أعضاء في الاتحادات التي تفاوض في هذه العقود وعلى بقيص القطاع الخاص، فإن العقود التفاوضية التي تنص أن ينضم العمال إلى الاتحاد أو أن يتم فصلهم من قبل المخدم خلال فترة محددة (مكتب الاتحاد) بادرة الحدوث في الحكومة.

## الاتحادات المختلطة The Mixed Unions:

وتتضمن هذه الفئة نوعيات عريضة من الاتحادات كمجموعه على صعيد كل مستويات لحكومة بالولايات لمتحدة. و أولئك الذين لديهم التمثيل الأقوى على مستوى الولاية والحكومة المحلية هم الاتحاد الدولي لموظفي الخدمات (SERVICE Employees International Union) (SEIU) الإخوة لسائقي الدولي، اتحاد المجمع الانتقالي (Amalgamated Transit Union) (ATU)، وعمال الاتصالات لأمريكا (CWA)، واتحاد العمال الدولي (Laborer's International Union) (LIU)، وباستثناء لسائقي سائقي الشاحنات (SEIU)، فإن هؤلاء يصوّون تحت بواء (AFL-CIO)، وإن أكبر منظمة حكومية هي هذه الفئة هي مجلس مهن المعدن (Metal Trades Council) الذي يتكون من عدد من الاتحادات الحرفية القومية.

## الاتحادات التي جميعها أو معظمها حكومي All Public Or Mostly Public Unions:

إن أكبر منظمة من هذا النوع هي American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFSCME) والتي لها نحو (١.٢) مليون عضو. يعمل معظمهم في الحكومات الولاية والمحلية ويشمل الاتحاد الفيدرالي العمال من جميع الحرف، باستثناء المدرسين. وقد بدأ الاتحاد الفيدرالي في العام ١٩٣٦م اتحاداً صغيراً مكرساً للترقية والدفاع عن قضية الإدارة في الحكومات الولاية والمحلية. وغير الاتحاد الفيدرالي توجهه خلال أواسط ١٩٦٠م حين كان تحت زعامة جديدة واستقطاب أعضاء جدد أشاوس، أقروا بحماس المساومة الجماعية وحققوا الكثير من النجاحات على طاولة المفاوضات.

وهناك اتحاد كبير غالبية عام (حكومي) هو الاتحاد الأمريكي الفيدرالي للمعلمين (American Federation of Teachers) (AFT) وهو مسبق للاتحاد المدرسي الأمريكي للعمال والمؤتمر للمنظمات لصناعية (AFL CIO)، ويدعى اتحاد المعلمين ويضم (١.٢) مليون عضو معظمهم يعمل في المدارس الأولية والثانوية بالمدن الكبرى. وتمكن الاتحاد في السنوات الأخيرة من استقطاب كثير من الأعضاء من الكليات والجامعات حيث يمثل الآن كثيراً من أساتذة وموظفي الكليات وسجاورون في ذلك اتحاد التعليم القومي (NEA) وإن نحاح اتحاد المعلمين الفيدرالي القومي وهو أكبر منتسب للاتحاد الفيدرالي للمعلمين (UFT) في الصور بانتخابات المساومات

الجماعية عام ١٩٦١م هي مدينة نيويورك. أعطى دفعة قوية على مستوى القطر للتفاوض في المدارس الحكومية. وقد كانت الانتخابات هي الأولى التي تحرى في مقاطعة مدرسية بمدينة كبيرة، ونجح الاتحاد الفيدرالي للمعلمين (UFT) في التفاوض حول عقد شامل لم يسبق له مثيل بالمقارنة مع الاتفاقيات التي تمت مع ما كان موحداً آنذاك مع الاتحاد الأمريكي للمعلمين المحلي (AFT) والمنسب إليه اتحاد التعليم القومي (NEA).

وإنجازات أخرى كبيرة معظمها عام (أي لعمالة حكومية) يمكن أن توحيد في الخدمة المبدئية. وباستثناء اتحادات موظفي خدمة البريد، فإنها جميعاً لديها أعضاء في أنواع كثيرة من الوظائف هي عدد من الوكالات لمبدئية ولا يزال حتى لأن الاتحاد الفيدرالي الأمريكي لموظفي الحكومة (AFGE) The American Federation of Government Employees هو الأكثر عضوية وموظفين ممثلين فيه، وإن الاتحاد المبدئي الأمريكي للعمال والمؤتمر للمنظمات الصناعية، والذي يمثل حالياً تقريباً (٦٠٠,٠٠٠) موظف فيدرالي، وإن الاتحاد الفيدرالي للموظفين المبدئيين (NFFE) ينسب إلى الاتحاد العالمي لعمال لماكينات وعضائيات وإلى الاتحاد الفيدرالي الأمريكي والمؤتمر للمنظمات الصناعية (AFL-CIO)، ويمثل (٩٠,٠٠٠) عامل فيدرالي ومثل ما حدث للاتحاد الفيدرالي الأمريكي لموظفي الحكومة (AFGE)، فإن الاتحاد القومي الفيدرالي للموظفين الفيدراليين (NFFE) National Federation of Federal Employees على من فقدان عضوية كثيرة خلال الـ (٢٠) سنة الماضية. وبدأ الاتحاد القومي لموظفي الحزينة (NTEU) وهو اتحاد آخر مستقل بدأ في إدارة خدمته الإير داب الداخلية INTERNAL Revenue Service وتوسع إلى وزارة المالية، وراد من توسع دائرته مؤخراً ليضم عمالاً في وكالات فيدرالية أخرى. وبالمقارنة مع الاتحاد الفيدرالي الأمريكي لموظفي الحكومة (AFGE) والاتحاد القومي الفيدرالي للموظفين المبدئيين (NFFE)، فإن الاتحاد لقومي لموظفي الحزينة (NTEU) تمكن من النمو شتات ويمثل الآن قرابة (١٥٠,٠٠٠) عامل.

ومع قانون إعادة تنظيم البريد لسنة ١٩٧٠م عمال هيئة خدمة بريد الولايات المتحدة (U.S. POSTAL SERVICE) حقوق المساومة الجماعية التي هي أكثر اتساعاً من تلك التي لدى الموظفين المبدئيين الآخرين والأكثر أهمية. إن العاملين بالبريد لهم حق التفاوض حول التعويض. وإن علاقات العمل في خدمة البريد تحت إدارة المجلس القومي لعلاقات العمل (National Labor Relations Board)، وهي الجهة لمنظمة

التي تشرف على المساومة الجماعية بالقطاع لحاص بموجب شروط قانون علاقات العمل الفيدرالية وإن قرابة (٧٠٠,٠٠٠) عامل بريد تسمنهم عقود التفاوض.

ولدى اتحاد عمال البريد الأمريكي (APWU) The American Postal Workers Union والاتحاد القومي لحاملي الخطابات (The National Association of Letter Carriers). فكلاهما في لاتحاد الفيدرالي الأمريكي ومؤتمر المنظمات الصناعية (AFL-CIO)، لدى كل منهما عضوية تتجاوز (٢٠٠,٠٠٠) وهما محتمين يمثلان أكثر من (٦٥٠,٠٠٠) موظف خدمة بريد. وقد تأسس اتحاد عمال البريد الأمريكي في ١٩٧١م نتيجة للدمج بين كتلة البريد في الاتحاد الفيدرالي للعمال والمؤتمر للمنظمات الصناعية (AFL-CIO) والاتحاد القومي المستقل لبريد، وثلاثة اتحادات صغيرة تنسب للاتحاد الفيدرالي للعمال ومؤتمر المنظمات الصناعية (AFL-CIO) وتأسس الاتحاد لقومي لحاملي الخطابات (NALC) في أواخر القرن التاسع عشر وكان أحد أوائل المنسوين في الاتحاد الفيدرالي للعمال وإن الاتحاد لقومي لحاملي الخطابات، واتحاد عمال البريد الأمريكي (APWU) American Postal Workers Union اتحادان قوبان جداً في طاولة المفاوضات وهي المحورة والمناورة مع الكونجرس.

### المنظمات المهنية Professional Associations

إن أكبر منظمة بدرجة عالية في هذا النوع من المنظمات هي الاتحاد القومي للتعليم (The National Education Association (NEA) والذي يضم (٢٧) مليون عضو. وتأسس الاتحاد القومي للتعليم لترقية وتطوير مهنة التدريس، ولتقديم خدمات متنوعة لأعضائه. ولم يكن ينظر إلى الاتحاد باعتباره تنظيمياً عملياً وإنه حتى أعوام ١٩٦٠م فإن هيأته رفضت بصلابة فكرة أن المدرسين بحاجة للمساومة الجماعية مع مخرجهم وعلى كل وبصعوبة من أعصائه والمناقصة القوة من اتحاد المعلمين الفيدرالي (AFT) بعد النجاحات التي حققها الأخير في نيويورك أرغم لاتحاد القومي للتعليم (NEA)، ليتبنى أو يطبق رسمياً المساومة الجماعية في ١٩٦٢م. وهو يمثل لأن العاملين في جميع مستويات التعليم وهو شط في ساحة المساومة تماماً مثل اتحاد المعلمين الفيدرالي (AFT) وإن الاتحاد القومي للتعليم كان قوة رئيسية في تنظيم وتمثيل شعب وأقسام الكليات والجامعات على صعيد الولايات المتحدة.

ويوجد أكثر من (٢.٥) مليون ممرضة مسجلة بالولايات المتحدة وكثير منهم عضوات في لاتحاد الأمريكي للممرضات (ANA) American Nurses Association.

ويعتبر الاتحاد الأمريكي للممرضات أول اتحاد مهني يطبق المساومة الجماعية وقد وافق في العام ١٩٤٦م على برنامج للأمن الاقتصادي التزم بموجبه باستخدام المساومة الجماعية أحد الطرق الفعالة جداً لتأكيد حقوق الممرضات للمشاركة في تطبيق معايير خدمة وممارسة التمريض (Gideon, 1979) ومنذ (٥٤) اتحاداً المكون للاتحاد الأمريكي للممرضات، فإن نصفها يعمل كوسائط للمساومة الجماعية. وإن عضوية الاتحاد الأمريكي للممرضات مفتوح للممرضات المسجلات، بما في ذلك أولئك اللاتي يعملن للمعدين الحكوميين على جميع مستويات الحكومة

### الاتحادات المستقلة لموظفي الولاية والمحليات Independent Associations Of State And Local Employees

لقد تم تأسيس الاتحادات أو الجمعيات بالولايات للعديد من الأسباب فقد كان الغرض من بعض الحالات، هو توفير تمثيل عام موحد لموظفي الحكومة وكان الدافع للاتحادات هو دعم قصبه بداتها، أو حمايه نظام الجدارة، في حين أن اتحادات أخرى أنشئت لدعم نظم أفضل للتقاعد ومزايا التأمين ومعظمها - أي هذه الاتحادات - حصرت عضويتها لعمال الولاية لكن عدد الاتحادات ارتفع أيضاً مؤخراً وسمح بإصمام موظفين محيين إليه وكانت معظم الاتحادات الثلاثية في اتحاد هيدرالي مع مجمع موظفي الحكومة (AGE) (Assembly of Government Employees). الذي تأسس عام ١٩٥٢م. ويدعم التجمع لموظفي الحكومة نظم الجدارة بقوة، ومثل معظم الاتحادات الأعضاء به أنه لم يرحب بدارع مفتوح بالمساومة الجماعية. وكانت عضويته تميل للاعتقاد بأن الاتحادات مثل (AFSCME) الاتحاد الفيدرالي الأمريكي لموظفي الولاية والمقاطعة والبلديات ارادت الاستبدال الكلي لقوانين ولوائح الخدمة المدنية باتفاقيات يتم التفاوض حولها. وحدث بعد أن تمت الموافقة على قوانين المساومة الجماعية في بعض الولايات المهمة. فقد واجه التجمع لموظفي الحكومة (AGE) الحيار بين اشكاف للسياسة العامة الجديدة، أو التوصية ألا يتنافس أعضاؤه مع الاتحادات في انتخابات لمساومة الجماعية. واختار زعماء التجمع لموظفي الحكومة أن يستوعبوا ويهاجسوا، وإن كثيراً من اتحادات الولاية أصبحت الآن تتعاطى مع المساومات لبعض الوقت.

ولقد تم تشكيل الاتحادات المحلية أساساً لنفس طبعه الاسباب التي دفعت موظفي الولاية ووصل مجموع عضويتها على صعيد القطر إلى ما يقدر بنحو (٣٠٠.٠٠٠) عضو. ومثل رصفائهم بالولاية، فإن الاتحادات المحلية لم تساند في الأصل لمساومة الجماعية

لكن الآن بعضها يعمل وسيطاً للمساومات. وإن أعداداً متزايدة من الاتحادات الولائية والمحلية. تبني قوتها في المساومة والموارد، وهي تنضوي تحت مظلة (AFSCME) ومبظمات أخرى تابعة لـ (AFL-CIO). ويوضح اتحاد موظفي ولاية كاليفورنيا (CSEA) هذا النمط من التنظيم. وقد تأسس هذا الاتحاد هي الفترة الأولى من سنوات ١٩٣٠م وهو الآن ينظم محلي لـ (SEIU) الذي يمثل نحو (٨٥,٠٠٠) عامل في (٢١) وحدة مساومة.

### الشرطة ورجال المطافئ Police And Fire Fighters

ينتمي صباط الشرطة لعدد مختلف من المنظمات وفيل مهم أعضاء هي (AFSCME) أو واحد من الاتحادات المعنطة التي نقل بالشرطة مثل سائقي الشاحنات (Teamsters And Seiu). كما يوجد أيضاً الكثير من الاتحادات التي لا تنضوي تحت أي منظمة قومية. وتوجد ثلاث منظمات قومية لمحندي «جماعة الشرطة الأخوة» (FOP) Fraternal Order of Police والاتحاد الدولي للجمعيات أو الاتحادات الشرطية (IUPA) والاتحاد القومي بصباط الشرطة (NAPO) ويتم تعيين أعضاء محندي «جماعة الشرطة الأخوة» (FOP) والذي تأسس عام ١٩١٥م بانضمام، أو محندي من جميع الرتب لتطبيق القانون على نظام الدوام الكامل وهم - أي مجندو الشرطة - يعملون للولاية، أو محلية والحكومية المديريه ولا يعتبر مجندو الشرطة الإخوة أنفسهم تحداً أو بمثابة إلا أن بعضاً من فروع هذه الجماعة تتعامل في مجال المساومة الجماعية وقد اتخذت مواقف نصالية متشددة. وبصم لجماعة حالياً أكثر من (٢٧٠,٠٠٠) عضواً في أكثر من (٢٠٠٠) فرع/مقر وقد تم تكوين الاتحاد الدولي للاتحادات الشرطية ومجندي جماعة الشرطة الإخوة بعد حل المؤتمر الدولي للاتحادات الشرطية عام ١٩٧٨م (The International Conference of Police Associations) وقد قام أعضاء المؤتمر بإشياء اتحادات محلية للشرطة موزعة على أساس قضية الانسحاب إلى الاتحاد الدولي وجماعة الشرطة الأخوة (AFL-CIO). وقد أسس أحد القطاعات الاتحاد الدولي للشرطة (IUPA) أصبح عضواً في (AFL-CIO) في عام ١٩٧٩م وبحلول عام ١٩٩٧م. فإن الاتحاد الدولي لجمعيات الشرطة (The International Union of Police Associations) (IUPA) كان لديه (٨٠,٠٠٠) عضو وإن ذلك لذين اعترضوا على الانسحاب للاتحاد الدولي بشبوا الاتحاد القومي لبصباط الشرطة على أنها هيئة شرطية فقط ذات استقلال. (The National Association of Police Officers).

هذا، وإن الاتحاد الدولي لرجال الإطفاء The International Association of Fire Fighters (IAF) الذي يتسبب إليه معظم رجال الشرطة المهنيين في البلاد، يصم (٢٦٧,٠٠٠) مهني في المطافئ ورجال الإسعاف المؤهلين جيداً. وإن معظم أعضاء الاتحاد الدولي موظفون بالحكومات المحلية، لكن البعض منهم في حكومات الولاية. والخدمة المدنية للولايات المتحدة وحكومة كندا وإن الاتحاد الدولي لرجال الإطفاء (IAFF) تكون بعد الحرب العالمية الأولى بقليل. ولديه لحبرة الأطول على المستوى المحلي في جانب إدارة علاقات العمل مقارنة بأي اتحاد لموظفي الحكومة وقد واصل بنف في عقد اتفاقيات المساومة في معظم المدن مهما كان حجم تلك المدن.

### عناصر نظام المساومة الجماعية Elements Of A Collective Bargaining System

تقف المساومة الجماعية في تباين حاد مع نظام الحذرة التقليدي سبب أنه يحمل الكثير من مصطلحات علاقات الاستخدام موضوعاً للتفاوض الثنائي بين ممثلي لمنظمتين اثنتين: المخدم الحكومي، واتحاد العمال. ويتم المساومة الجماعية عادة في إطار قانوني وأحكام وإجراءات رسمية للعناية. وإن لقانون القومي لعلاقات العمل لسنة ١٩٣٥م بالقطوع الخاص (The National Labor Relations Act, 1935, (NLRB) وبمعدلاته يوفر الأساس للإجراءات والسياسات التي حددها القانون، مجلس علاقات العمل القومي (NLRB) دته. الفصل السابع من قانون إصلاح الخدمة المدنية لمدينة يحدد نظاماً لعلاقات العمل بالخدمة الفيدرالية الذي تقوم في إطاره السلطة الفيدرالية لعلاقات العمل The Federal Labor Relations Authority بتولي مسؤولية إصدار القرارات حول السياسات، وكذا بإصدار الأحكام حول المنازعات بين لإدارة والعمالين.

وتقوم نظم المساومات الجماعية، على مستوى حكومات الولاية والمحليات على مراسيم أو قوانين. إلا هي حالات قليلة يكون قد تم تأسيسها بموجب أوامر (رئاسية) بمسندة مثلاً، في ولاية نيويورك، فإن قانون الاستخدام للعادي لموظفي الحكومة (The Public Employees Fair Employment Act) أصبح نافذاً في عام ١٩٦٧م وكان أول قانون شامل بالولاية خاصاً بعلاقات العمل (هانون تاينور) (Taylor Law). كما أنه كان من بين أول قوانين صدرت في البلاد [في هذا لخصوص] ويعني قانون تاينور:

- إعطاء الموظفين الحكوميين الحق في التنظيم وتمثيلهم من قبل منظمات للعاملين باختيارهم الذاتي.

يجب على المخدمين الحكوميين أن يفاوضوا ويدخلوا في اتفاقيات مع منظمات للعاملين الحكوميين، وذلك بشأن شروط وأحوال الاستخدام.

عمل احتراق هي عميات القرار للتعامل مع الممارعات في المساومات الجماعية.

وإنه هي بعض الولايات التي تم فيها لموافقة من المحاكم على إجراء المساومات الجماعية بحد المساومات تتم على أساس أنها أمر واقع. وهنا قررت الإدارة الحكومة لأسباب معينة أن تساوم بعض ممثلي الاتحادات، وقد أصدرت المحاكم حكماً بحوار الاتفاقات التي يتم التوصل إليها بموجب هذه الترتيبات (التفاوض مع الاتحادات). مثلاً، في أوهايو Ohio أصدرت المحكمة العليا حكماً في العام ١٩٧٥م أن لدى المخدمين الحكوميين السلطة للتفاوض والدخول في مساومات جماعية مع العاملين لديهم (Portaro, 1986) هذا ولم يتم في أوهايو Ohio تمرير التشريع الخاص بإرغام المخدمين الدخول في مساومات جماعية حتى عام ١٩٨٣م وأصدرت المحاكم في فيرجينيا (Virginia) حكماً بأنه من المحتمل عدم دخول العاملين الحكوميين في مساومات جماعية إذا لم يوجد هناك تشريع يسمح لهم بذلك (D ALBA, 1979).

### وكالة علاقات العمل The Labor Relations Agency:

تتم عادة إدارة برامج المساومات الجماعية لحكومات الولايات و لمجليات من قبل وكالة أنشئت خصيصاً لهذا الغرض وأمثلة لذلك مجالس علاقات العمل الحكومية هي ولاية نيويورك وولاية أوهايو ومكتب مدينة نيويورك للمساومة الجماعية

وحيث يسند أو يدعم المساومات الجماعية قانون محلي فإن لوكاله التي تديره تكون مجلساً أو لجنة ويتم تعيين أعضاء مجالس الولاية أو اللجان في الغالب من قبل الحاكم بترشيح من مجلس الشيوخ بالولاية (SENATE) وعلى مستوى القطر، فإن الأعضاء الثلاثة هي السلطة الفيدرالية لعلاقات العمل (FLRA) Federal Labor Relations Authority يتم تعيينهم من قبل الرئيس مع تأكيد من مجلس الشيوخ.

### وكلاء ووحدات المساومة Bargaining Agents And Units:

تقوم ممثلو الإدارة في الإطار التقليدي للمساومة الجماعية، بالتفاوض مع الوكيل الحصري للمساومة لوحدة مساومة بذاتها، وإن جميع العمال بهذه الوحدة يشملهم

عقد التفاوض، حتى إن لم يكونوا أعضاء في الاتحاد الذي صار نحو الممثل والعمل وكلاً حصرياً ورغم وجود اختلافات في الإجراءات، فإن القاعدة هي أن يتم اختيار الوكلاء الحصريين بأغلبية من لهم حق التصويت في انتخابات التمثيل وتصنع وكالة علاقات العمل الإجراءات للانتخابات، وتشرف على العملية الانتخابية، وتشهد بالماز وبمجرد التصديق على هوره. يكون لو كير المساومة الحق الكامل في تمثيل الوحدة حتى الوقت الذي تهزم فيه الوحدة في انتخابات أخرى أو عدم التصديق عليها من قبل وكالة علاقات العمل بسبب أنها خالفت القانون الذي يحكم المساومة الجماعية الذي في دائرة اختصاصها وقد سحبت السلطة الفيدرالية لعلاقات العمل (FLRA) اعترافها بالمراقبين المهنيين للحركة الجوية (PATCO) (Professional Air Traffic Controllers) مثلاً، بعد أن بادوا ونظموا إضراباً للمراقبين غير قانوني. وإن قرابة (٢٠,٠٠٠) مراقب جوي ممثلون الآن بواسطة الاتحاد القومي لمراقبي الحركة الجوية (NATCA) والذي ينسب إلى (AFL-CIO) الاتحاد الأمريكي الفيدرالي للعمال ومؤتمر المصنوعات الصناعية.

وبسبب أنها «القالب الذي يقوم عليه» المساومة الجماعية فإن حجم وعضوية وعدد وحدات المساومة، يمكن أن تؤثر في كل ما يلي:

- كفاءة العمليات الحكومية اليومية.
- نوعية العلاقة بين الإدارة والاتحاد.
- نوعية العلاقة بين مجموعات الموظفين داخل وحدة المساومة.
- مدى أبعاد المساومة والأسبقيات التي تقرر لقضايا مدانها من جانب الإدارة والمفاوضين من الاتحاد.
- محرجات انتخابات التمثيل (من يمثل؟) (Hayford, Durkee & Hichman, 1979)
- إن المعايير والإجراءات التي تستخدم لإشياء وحدات المساومة، وبعبارة أخرى، مهمة للغاية بالنسبة لكلا الطرفين الإداري و لعمال. ويتم بدء معالجة هذه القضايا الخاصة بالسياسة لعريضة على المستوى السياسي عن طريق الأوامر التشريعية والتنفيذية، وإن إحدى الوظائف الرئيسية لوكالات علاقات العمل، وذلك من الناحية التاريخية، هو تقرير كيفية التكوين المعلى لوحدات المساومة حين لا تتفق الإدارة والعمال في نصبرهم للقاعدة التي حددت في القانون أو الأوامر التمييزية.

وقد تم استخدام ثلاثه طرق لتقرير وحدات المساومة هي القطاع العام لدوليات المتحدة (١) المصل في كل حالة على حدة من قبل وكالة علاقات العمل، (٢) المواصفات في التشريع الذي يتم لاستناد اليه (٣) المصل من قبل الوكالة الإدارية عن طريق إجراءاتها في صنع القانون.

إن مد حل كل حالة على حدة أو كل حالة بحالتها هو المدحل الأكثر شيوعاً في المستوى المحلي. وهو لطريقه التي تستخدم في الخدمة الفيدرالية. وبعبارة أشمل. فإن وكالة علاقات العمل سوف تحاول أن تمنح الوحدات الصلاحية التي تجمع الموظفين بحيث تكون هناك «جماعة ذات مصالح مشتركة» داخل كل وحدة ويكون أساسها مواصفات العمل أو الوظيفة. ونوع العمل والمهنة المعنية و الموقع الجغرافي. وعلى كل حاله يسعى موارنة هذه الاعتبارات في ضوء الحاجة الى الكفاءة لإدربة وهيكل منظم لوحدات المساومة.

وإن وجود عدد كبير من الوحدات المتأثرة يعنى بالنسبة للإدارة الحكومية أن كثيراً من العقود يجب التفاوض حولها سنوياً. وبحساب عبء العمل المتزايد. فإن مصاعمة الوحدات يؤدي إلى تحسب فرصة الاتحاد للكسب باستخدام اتفاقه إيجابية في وحدة معينة (مثلاً الشرطة) للضغط للحصول على الشروط نفسها أو أفضل منها في وحدة أخرى (مثلاً المطافئ) رغم أن الإدارة تميز لى تفصيل عدد قليل من الوحدات الكبيرة بدلاً من الوحدات الصغيرة المتناثرة. وإن كل طرف سوف يطور استراتيجيته في ضوء الموقف الذي يواجهه. وإذا ما واجهت الإدارة اتحاداً أو اتحادات قوية فإنها ربما تقسم تلك «القوة» بالسعى للتعامل مع عدة وحدات صغيرة. وبالمثل. فإن الاتحادات ربما تريد وحدات كبيرة إذا كانت تعتقد أن ذلك سوف يزيد من قوتهم في المساومة.

ويحمل أسلوب كل حالة على حدة مخاطرة التحرنة. ذلك أن لوكالة الادارية يجب أن تتعامل مع الطلبات لإنشاء وحدات بحسب حدوثها. وأنها قد لا تكون قادرة على الانتظار حتى يتم تكوين اوحدا بمرشد ولنمادى هذه المشكله فإن امشرعين في عدة ولايات حددوا الوحدات لبعض عمال الولاية في اطار سلطاتهم بقانونية ويطالب اقبانون في هاواي (Hawaii) انه ينبغي أن تكون هناك أكثر من (١٢) وحدة. بما هي ذلك اوحدا الخاصة بوظائف غير الإشرافيين من ذوي الباقة الرقراء والمرصت المسجلات. ورجال المطافئ وشرطة والموظفين المهنيين والعلميين ولم يحدد المشرع في ولاية ماساتشوسس (Massachusetts) الوحدات. تاركاً هذه المهمة الى لجنة علاقات العمل (Labor Relations Commission) ورفضت اللجنة طريقه

كل حالة بحالتها وفهرت استخدام سلطته اصدار قانون Rule Making لإسبء نظام لوحداث عريضة يقوم على أساس المه،

ان سلوب التنريع واصدار القانون لاقامه وحدت المساومة يمكن أن يودي إلى بلافي التثثر و تحزبه ويحفص كثير من كمية الوقت المطلوب لاساء هكل وحدة شامل لا يحاح إلى تعييرات ممتدة مستتبلا (Hayford, Durkee & Hichman, 1974) وعلى كل فان المشرع قد لا يكون قادرا وحده على تطوير إطار دحج، خصوصا ان كانت هناك مذهبته حدة بين الاتحادات، وان الادارة والعمال له يمكنو هس بداية العمل من الاتاق على الحطوط العامة للإطار لعام للعمل. وفي حله عياب سياسة حارمة للأرصاد فان السلطة التشريعية وهي اسي بصغر اصلا لحره لمنية في مثل هذه المسائل، من المحتمل بها سوف يسي قرارها على عوام (أساساً ب طسعة سياسية غير تلك التي يعتمد عليها عدة في تقرير الوحدات P 96 . وان مدحل واصدار قانون لا يرين لأعشارت لسياسيه، بل انه يحول مهمه لتعامل معها بدلاً من ذلك إلى الوكالة الإدارية.

وان حدى القصدا التي يتم تقريرها في وحدة المساومة، والتي هي فريدة بقطاع لعام، هي وصعبة او مركز الموضوعات الاشرافيين وان جميع المشرفين بالقطاع الخاص باستثناء قلة من احدات العمال الحرفيين المهرة يعتبرون المشرفين (حرراً) من الادارة ويستعدونهم من وحدات المساومة وان هذا غرتبت متاصل بقوة في تقليد كمر خاص بوضع خط فاصل حاد بين الاداء والعمال وان قانون علاقات العمل القومي (NLRB) يستعد المشرفين من حقوق مساومة وان معظم مخدمين يبادلون بين اشرافيين يديهم يجب ان يكونوا حرراً من هرقى لإد رة وان الخط الفاصل بين اشرافيين منهم وحلفاء لاي الكثير من المخدمين الحكوميين

وبوحا هناك ثلاثة مسائل او قضايا محترطة في الموضوع\* أولاً، قد يكون من الصعب تقرير ما اذا كانت الوظيفة شرافيه حقاً في طبيعتها. وان نظم الحدارة التي تعطى جميع اموى لعماله لم يركز على مناقشه هذ الأمر. ان تعريف لوظيفة الاشرافية الواردة في قانون مساومات لجماعية قد يكون مفصلاً لكن بوحدا احوالات هيا وهالك حول لأشراف الذي يمارس وهن يبرز استنفاد وظيفة يعيها من وحدة المساومة غير الاشرافية. وحقيقة إن كثيراً من الموظفين الحكوميين يسعلون وظائف فيما يطلق عنه طبقات اشرافيه، وهي في الواقع تشمل قليلاً أو لا تشمل اطلاقاً بشططات شرافية. ولان حجم لوحده (وحدة المساومة) مهم لموقف الاتحاد

في المساومة، فإن الاتحادات سوف تسعى لتصنيف حالات مبهمة باعتبارها وظائف غير إشرافية. وإن الإدارة من الجانب الآخر، قد تحاول التقليل من فترة الاتحاد عن طريق إقناع وكالة علاقات العمل لتعريف هذه الأنواع من الوظائف على أنها إشرافية بحيث يمكنهم استبعادها من وحدة المساومة.

وإن معظم تشريعات المساومة الجماعية لا تحدد ما هي الوظائف المفردة التي تعتبر إشرافية؟ وترك هذا لتحديد للوكالة الإدارية. التي تقرر وحدات مساومة. وإن بعضاً من هذه الوكالات سوف تفضل عن كثب المهام الفعلية للوظائف ذات المسمى الإشرافي وستستبعد منهم فقط تلك التي تتضمن بوصف مهام وسلطات إشرافية. ومع ذلك فإنه أمر عادي أن يوجد عدم اتساق في لمطاع العام بين الإدارة، والاتحادات والوكالة الإدارية حول ماهية الوظائف الإشرافية.

وتتعلق المسألة الثانية برعمة الوحدات التي تضم مشرفين وغير مشرفين. وإن القوى العاملة بالحكومة ذات الأعلى المطلق من ذوي الياقة البيضاء أكثر من ذوي الياقة الزرقاء. كما أن هناك مستويات كثيرة للإشراف. ومن البداية، فإن اتحادات الموظفين صممت موظفين إشرافيين وغير إشرافيين. وإن مشرفين غالباً ما يكونون مسؤولين أساساً لإنشاء تلك الاتحادات. وأنه ليس بالمستغرب بالنسبة لهم أن يشغلوا وظائف قيادية في تلك الاتحادات. وإن معظم الاتحادات المحتلطة - وهي حكومية في معظمها، وكذا في جميع اتحادات الموظفين الحكوميين - تقر بوجود مستويات أدنى من مشرفين وقياساً على ذلك، فإن هناك نمطاً تاريخياً حين يتم إنشاء برامج المساومة الجماعية، إذ إن زعامات الاتحاد قاومت التشريع الذي يجمع وحدات المساومة «المحتلطة» ومع ذلك فإن معظم تشريعات الولاية تتضمن مثل هذا الجمع وتستخدم تعريف الإشراف الذي حده قانون علاقات العمل القومي.

وإن السبب في تحربة القطاع الخاص بعدم خلط المشرفين وغير المشرفين هو إمكانيات حدوث صراع أو تصارب مصالح. فالمشرفون يمثلون الإدارة، والاتحاد يمثل مصالح العمال. ويفترض أن تكون وحدات المساومة مكونة من الأشخاص الذين لديهم «مصلحة في الجماعة» لذلك فإن وجودهما معاً في الوحدة نفسها ليس له معنى. فإما أن يعمل (يعود) المشرفين داخل الوحدة بوجهة نظر الإدارة، وبذلك يهدمون حقوق العمال في المساومة. وإما أن المشرفين سرقة، يحدثون خللاً أو يصممون موقف الإدارة.

ويجادل قادة الاتحادات الذين يؤيدون الوحدات لمحتلطة أن صراع المصالح لا مكان له في القطاع العام، وأن إحدى وجهات نظرهم الرئيسية هي أن الرؤساء في الحكومة ليس لديهم بالذات نوع السلطة والتصرف الذي لدى رصفائهم بأوصاف إدارة الأعمال والصناعة. وهناك منظور آخر يركز على فكرة أنه في بعض المهن والخدمات يشترك المشرفون وغير المشرفين في مجموعة مصالح تفوق في وريها لاختلافات بين الإدارة والعمال. وأن ممثلين للممرضات والمعلمين والشرطة، وموظفي خدمات المطافئ قد روجوا نمو وجهة النظر هذه. وأنه في بعض لحكومات المحلية جميع مستويات الإشراف تقريباً هي إدارات معية تم دمجها في وحدة المساومة نفسها لموظفين غير إشرافيين. ويشار إلى ذلك في كثير من الحالات بالنسبة للشرطة والمطافئ. وعندما يحدث مثل ذلك - وهو بالفعل كثيراً ما يحدث بسبب أن الاتحادات فعالة سياسياً - فإن قليلاً من المديرين التصيديين يمكن تركهم ليعرفوا ويمثلوا مصالح الإدارة الأساسية

والسألة أو القصة البائدة هي ما إذا كان يسمح للمشرفين أن يكونوا وحداتهم الخاصة بهم وأن يتمكنوا من المساومة جماعياً مع المخدم. وإن مظمات أشرفين في القطاع الخاص وموجب تعديل تاقب هارتلي (Taft Hartley) لقانون (NLRA) علاقات العمل القومي ليس لديها حقوق المساومة الجماعية. واسعة الحكومة هذا النهج هي معظمه، لكن بعض الولايات مثل نيويورك (New York) وهاواي (hawaii) ونيسو جيرسي (New Jersey) منحو حقوق المساومة لجميع أو بعض الموظفين الإشرافيين

ومرة أخرى. فإن المطلق من وراء عدم السماح للمساومة لوحدات المشرفين أنهم أي المشرفين - جزء من فريق الإدارة وأنهم ينبغي أن يمثلوا مصالح الإدارة في أدرة سياسات الموظفين. وبعبارة أخرى إذا ساوم المشرفون فإنه سيكون من الصعب جداً تعريف أدوار الإدارة ومسؤولياتها بوضوح. وكذلك، إذا كان للمشرفين حقوق للمساومة ربما يرون أنفسهم «عمالاً» مثلاً يتعاطفون مع الإصرارات من صفوف العمال العاديين. ونحن تحدث إصرارات أو أعمال وظيفية أخرى، تعتمد الإدارة كثيراً على المشرفين ليقوموا بأداء العمل الضروري. وأن المشرفين الذين لديهم شعور قوي في التضامن مع العمال المنظمين قد لا تكون لديهم لرغبة في تمويص موقف العمال

ولأسباب عالتاً ما يكون عملية فإن كثيراً من المشرفين هي كلا القطاعين العام والخاص - لا يتممون وهكذا أن التشاور مع الإدارة العليا أفضل طريقة لتقرير راتب ومرياً المشرفين وإنها ممارسة عادة لا بأس بها في أن تكون بعويضات المشرفين

مرتبطة بطريقه غير رسميه شروط اتفاقيات التفاوض. وعلى كل، فإن الإدارة العليا ليست مطالبة بمعل ذلك. بأركة المشرفين هي وضع يعتمد عليهم أي يعتمد على الإدارة. وليس من غير المعتاد في القطاع العام أن تسمع أن المشرفين يعبرون عن اعتقادهم أنهم في وضع غير مربح لمصالحهم للمعارنة مع أولئك الذين يتمتعون بحقوق المساومة والموارد التنظيمية الضرورية للضغط على الإدارة. وإن كثيراً من الموظفين لم يعطوا اعتباراً كافياً إلى الرتب واحتياجات أخرى للموظفين الأشرافيين معهم. ورغم أنه قد تكون هناك أسباب ضاغطة لعدم منح السلطة لوحدة المساومة الخاصة بالمشرفين، فإن ذلك لا يعني محو حاجة مهمة لتطوير آليات تنظيمية بديلة لتمثيل مصالحهم، أي مصالح المشرفين.

### حقوق الموظف Employee Rights

إن لقاعدة في حقوق الموظف هي أن يأتي بنص في التفويض القانوني الخاص بالمساومات الجماعية. ومن الحق الأساسي الأكبر هو تكوين منظمات الموظفين والانضمام إليها والمشاركة فيها بفرص التشاور والمساومة الجماعية مع الإدارة وتشمل ذلك حق الموظف في أن يكون له تمثيل بالأغلبية في لاتحاد في حالات التظلمات حول لعلاقات المتبادلة وشروط الخدمة. وقد ينص أو لا ينص بحق العمال بعدم الانضمام إلى الاتحادات أو البطمان. وإذا كان الأمر كذلك، فإن هذا يعني أن الإدارة لن يوافق على العقود التي تطالب أولئك الذين في وحدات للمساومة بالانضمام إلى الاتحاد أو لدفع الرسوم.

وتحت من هذه البرتبات في المصنع أو المكتب المفتوح، كثيراً ما يواجه وكلاء المساومة بمواقف هم يتفاوضون عليها في عقود لوحدة لديها أفراد غير أعضاء هم أكثر عدداً من ذات الأعضاء الذين يمثلونهم اصلاً وإن وجود أعداد كبيرة من المتحررين من قيود العضوية هي الوحدات يصعب من مواقف الاتحادات العمالية. وهذا نتأثر قوتهم في المساومة ذلك أنهم لا يمكن أن يعتمدوا على دعم موحد قوي من أولئك الذين بالوحدة. وبفضل الإدارة، لأسباب بديهية التفاوض في بيئة المصنع أو المكتب المفتوح، وإن الاتحادات من الجانب الآخر يفصلون بشدة لعة قانونية تطالب الموظفين بالانضمام إلى أو بدعم الاتحادات. وإذا كانت الحال كذلك، فإن ذلك عادة يعني أن اتفاقيات لاتحادات هي مكتب الوكيل يمكن في الواقع أن نحضع للتفاوض.

وبموجب مكتب الاتحاد - وهو شيء عادي في القطاع الخاص بالولايات التي ليس لديها ما يسمى بقوانين حق العنصر - يجب على العمال أن ينضموا إلى الاتحاد خلال مدة معينة بعد تعيينهم. وهي حالة عدم التزامهم بذلك، فإن للإدارة الحق في فصلهم. هذا وإن العضوية في الاتحاد ليست إلزامية بموجب مكتب الوكالة، لكن ما يساوي رسوم الاتحاد أو ما يسمى بحصته عادله منها يجب أن تدفع لأغراض التمثيل - أي تمثيل الاتحاد للعمال - وهذه الدفعة هي مقابل للخدمات التي يوفرها الوكيل الحصري للمساومة، وهي - أي لدفعه - ضرورة لتمثيل مصالح جميع الأشخاص في وحدة المساومة، سواء كانوا أو لم يكونوا أعضاء بالاتحاد وتطالب معظم الولايات، وكذا الحكومة الفيدرالية «بمكاتب مصبوحة» وهي حالة عدم حود ذلك مثلاً هي بنسلفانيا وهاواي (PENNSYLVANIA & HAWAII)، فإن الاتحادات نجحت في التفاوض مع الاتحاد أو مكاتب الوكالة لبعض الوحدات.

### حقوق الإدارة ومدى اتساع المساومة Management Rights And Scope Of Bargaining

إن مصباحاً رئيسياً لتوازن القوى نسباً بين الإدارة والاتحادات هو مدى سياسات وممارسات شئون الموظفين التي تخضع للتفاوض وتفضل الاتحادات عموماً المدى الواسع (موضوعات التفاوض) ويسعى الإدارة دائماً إلى بصيق دائره المساومة ويعرف قانون علاقات العمل القومية (NLRA) بالقطاع الخاص مدى (أي موضوعات) المساومة أنه يشمل الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل، وإن قانون علاقات العمل القومية (NATIONAL LABOR RELATION ACT) (NLRA) بالمقابل، حدد ثلاثة أنواع من القضايا: (١) قضايا لا يمكن التفاوض حولها، (٢) قضايا ملزمة يجب التفاوض حولها، (٣) وتلك القضايا التي يمكن التفاوض حولها وإداهت الإدارة على ذلك. وبخصوص القضايا الإلزامية، فإن قانون علاقات العمل القومية (NLRA) وأحياناً كثيرة المحاكم أيضاً، يجب أن تصدر قرارها بشأن تفسير ما تعنيه لغة وكالة علاقات العمل القومية في ظروف محددة.

وإن القوانين المهمة وحكم المحاكم بالقطاع العام، قد تزيل بمالية بعض القضايا من طاولة المساومة. فعلى سبيل المثال إذا كان تشريع الولاية المحول بذلك يطالب بالمكتب المفتوح، فإن الإدارة والاتحاد ليس أحراً للتفاوض حول ترتيب آخر، وإن محاسن ولجان علاقات الموظفين بالقطاع العام لديهم الصلاحيه لترجمة نوايا المشرع في هذا المجال، شرط حصول ذلك للمراجعة القضائية. وعلى الرغم من عدم البرمها

نسوانها، إلا أن هذه الوكالات هي الواقع استعت عموماً أنصفت الثلاث في حجمه لمجلس علاقات العمل القومي (NLRB) (National Labor Relations Board)

وإن مدى المساواة في الحكومة وجه عام يمد إلى انصبوب أكثر مما هو بالقطاع الخاص وإن شروط فوائس الخدمة المدنية ودراسات تعليم تولاه لتتسرع بالخاصة التي تشمل رواتب العمال ذوي الشاقة لرفض فوائس حرر إلى مستوى القيدر لي تولاه والمحييه) جعل كبيراً من القضاة غير قابلة للتفاوض. ورغم وجود استسباب فإن التفاوض القوي لدى يعطى موظفي تولاه والمحييه يحد بالادب من مدى اسباب الموضوعات وذلك بسبب ط أن الموضوعات إلى سبق يعطىها بغير من حالية سبق صا أرف (حصوص فوائس الخدمة المدنية حدد الموضوعات من الممكر عند التمريض حونها (Williams, 1994) ويحدد ويحصر فوائس صلاح الخدمة المدنية السدلية (CSRA) دائره مساواة لشروط الخدمة وهو المصطلح الذي يعرفه التشريع وسياسات الموظفين المدارس، ولستون الأخرى سواء كانت مبررة بصور أو لوح أو غير ذلك والتي تؤثر في احوال عمل، فلا بد من هذا المصطلح شروط الخدمة لا يشمل سياسات والممارسات و شئ إلى يعطىها بالحديد لمؤسسي 'مدرالي' وحيث أن الراتب والمرايا يعطىها فوائس صلاح خدمه المدنية (CSRA) التي لا فهي لا تخضع لمساواة (انظر أيضا احصائ)

وبالاضافة إلى الحدود التي وضعها اقبول فانه حساب دائره في فوائس المساواة احصائية بد هي «حقوق الاداره» وهذا ليد يحدد سلطات الاداره التي لا يمكن المساواة حولها أو مشاركتها مع الآخرين وتقليدياً فإن 'حقوقي' تعطى الادارة سبطه الحكم في رسالات و هيكل الادارة وبصيات الشعب وهما حقوق اخرى تشمل توحيه واداره عمل موظفين وسعي، والتقييم، والمرفعه، والتكليف و لنس بفرص أن ذلك من مصطلحات الوكالة منعكس لغة قانون صلاح الخدمة المدنية حقوق الإدارة تماماً كما يلي

ليس في هذا الفصل ما سوف يؤثر في سلطة أي موظف في حرية الاداره في أي وكالة (١) تقرير رسالة ومبراة وتسطه وعدد لموظفين وممارسات الرقاد الداخلية بالوكالة، (٢) وطبقاً للفوائس مصص (أ) التعيين، والتكليف وتوجيه والاستماع والصف لموظفين في الوكالة أو لإنصاف ولتمصل وتخصيص بدرجة أو الرتب، واتحد أي حراء تأديبي حرر صد لموظفين (ب) التكليف بالعمل اعداد قرارات بشأن التعاقد الخارجي وتقرير الموظفين الذين سوف يقومون بعمليات الوكالة».

هذا وإن سود حضور الولاية تكرر عادة في العقود، لكن تحديد معانيها في حالات محددة يكون عادة مسئولية وكالة علاقات العمل. وإن هذه التفسيرات مهمة، ذلك أنها تصنع حدوداً للمساومة. وبالإحكام لصادرة من وكالات علاقات العمل والمحاكم لخاصة بمهية القضاة التي يتم التفاوض حولها بصفة الإلزام أو تلك المسموح بها. تتفاوت من ولاية إلى ولاية (مثلاً)، نسبة الطلبة للمدرس يمكن التفاوض حولها في بعض الولايات لكن في ولايات أخرى لا يسمح بذلك. ويوجد تفاوت كبير بين الولايات في مجال ذي أهمية كبرى للانداعات، وهو التعاقد الخارجي أو الخصخصة.

وكاتب المحاكم لدى تفسيراتها لحقوق الإدارة كات ذات اهتمام خاص بالمحافظة على تلك الحقوق التي يعتقدون أنها يجب أن تمتلكها الإدارة للقيام بمهامها ومسئوليتها العامة أو الحكومية بموجب القوانين التي تمكنها من ذلك مع ضمان توفير ضمان أمان للموظفين، لكنها - أي لقوانين - توفر بعض المرونة لمؤسسات الموظفين لجعل تأثير أعمال الإدارة في الأحرار والساعات وطروف العمل أموراً تقبل لتفاوض حولها (Gershenfeld & Gershenfeld, 1983, P. 349) ويضيفه أخرى، إن أثر المساومة يوسع من دائرة المفاوضات الإلزامية لتشمل الآثار المترتبة على قرارات الإدارة على تلك الحالات الخاصة بوحدة المساومة. ويعني أثر المساومة، في شئون الموظفين أن تحفظ الإدارة سلطتها باتخاذ قرارات الرمج، مثل: هل تقوم أو لا تقوم بإجراء تخفيض في القوى العاملة أو تطبيق نظام للرتب على أساس الأداء. وحيث أنه في كل الأحوال يكون لهذه الأنواع من النشاطات بالتأكيد أثر في ظروف العمل، فإن الإدارة ملزمة بالتفاوض مع الاتحاد بخصوص المسائل الإحرائية والطرق في التعامل مع النتائج المترتبة من ذلك على الموظفين. وقد يطلب الاتحاد من الإدارة، هي مثل هذه المفاوضات أن توافق على إعطاء العمل بالاستياد أو تسويق من الخدمة (الاستعناء المؤقت) الاعتراف الأول حسب بوحدة الوظائف، ويمكن للاتحادات في خدمته لميدالية. التفاوض حول جواب نظم الراتب للأداء الذي له أثر في أحوال العمل مع الاستثناءات الرئيسية الخاصة بتصنيف الوظائف «وأمر يحددها القانون المبرر لى» وأن الإدارة بالطبع ليست ملزمة بمنح الاتحاد مطالبه الخاصة بقصا إثر القرارات، لكن لا يمكنها القول إن هذه القضايا لا يمكن التفاوض بشأنها.

### ممارسات العمل غير العادلة: Unfair Labor Practices

إن الإدارة والعمال هي تعاملهم معاً مفيداً بالقواعد التي تحدد ممارسات العمل غير العادلة وقد صممت هذه القواعد لمنع «الإصرار بالاتحاد» من قبل الإدارة، التي

يريد التأكيد من أن الاتحادات لا تقوم بسلوكيات قسرية، وأنشأ للمأكد أن كلا الطرفين يتفاوضان على أساس من حسن النوايا. وتفسر مثل هذه الممارسات من قبل المحكم عادة لتشمل ما يلي.

التدخل ومنع أو إكراه الموظفين الذين يحاولون ممارسة حقوقهم في المساومة الجماعية بموجب القانون.

التهديد بفصل أو نقل العمال الذين يشركون في نشاطات الاتحاد مما يعبر ممارسة غير عادلة في العمل.

التهديد والاعاقبة أو المساعدة في تكوين ووجود، أو إدارة أي منظمة للموظف وأن المخدمين الذين يحاولون خلق اتحادات لشركة أو لوضع الأفراد المولدين لهم في وظائف الاتحاد القادة محروطين في ممارسات عمل غير عادلة

عدم التشجيع أو التمييز ضد الموظف بسبب أنه انضم للاتحاد، أو رفع طلامة بموجب اتفاقية المساومة الجماعية. وأي نشاطات مثل هذه من قبل الإدارة تكون ممارسات عمل غير عادلة.

رفض التفاوض سواء حسنة الكذب وتحرير المعلومات وإثارة لصراع عن قصد وحظوظ أخرى يتم اتخاذها لهدم المفاوضات. إن مثل هذه السلوكيات أيضاً تعتبر ممارسات غير عادلة.

وممارسات لعمل غير العادلة التي تقوم بها منظمات لموظف تشمل الأنواع التالية من السلوكيات.

التدخل في وضع الموظفين أو إكراههم أثناء ممارستهم بحقوقهم في المساومة. مثال ذلك قد يحاول أحد الاتحادات إكراه العمال للتصويت له على أنه وكيل حصري للمساومة.

إعاقة جهود المخدم لاختيار فريق علاقات العمل الخاص به، وتصميم ذلك التفاوض والممثل في عملية النظر في التطلعات. وقد عرف عن الاتحادات استخدام صفوفهم السياسي والتهديدات بما يقوض قدرة الإدارة للعمل بفعالية.

رفض التفاوض بحسن نية مع المخدم بغرض حقيق طريق مسدود أو إثارة اضطراب.

ولا شك أن جهد النوايا الحسنة من طرفي التفاوض، ولحل الخلافات، ولوصول إلى اتفاق كل ذلك حتماً هو الأساس لعلاقة ناجحة في مجال المساومة الجماعية. وإن الأطراف المعنية لها الحق في رفع الدعوى ضد ممارسات العمل غير العادلة أمام

وكالة علاقات العمل وإن الوكالة محولة قانوناً للتحقيق في هذه الأدعاءات وإذا رأت وكالة أن الادعاءات لها ما يبررها فإنها تأمر المعتدي أن يوقف تلك الممارسة وأن يعد أي إجراءات علاجية بصحيحة ضرورية وفي حالة الفصل من الخدمة بسبب نشاط الاتحاد أو النقابي فإن الإدارة عادة ما تتلقى أمراً بإعادة المفاوضين بروتينهم بأثر رجعي وإن مثل هذه الأوامر يمكن الاستئناف صدها أمام المحاكم والحصول على قرار نهائي منها.

وبعض علاقات العمل معانة كثيراً على فهم كل طرف لأخر لقوانين اللعبة لحوار التعبير وإن وكالات علاقات العمل والمحكمة غير السبوت سوف تصدر أوامر لكل من الإدارة والإتحاد مبرم بفهمها والابصاع لها. وخلال المراحل الأولى بتوسيع دائرة المساومة الجماعية بقطاع العام لم يكن مستغرب للمديرين وأعضاء الاتحاد ممن يستقرون للخبرة أن يدلوا بتصريحات فيها تهديد وإن يتعمد سلوك يشير الدعاوي بالممارسات غير عادلة وإن بصريح يحمل الإدارة والاتحاد وقيادته يصدر بحضور أعضاء الاتحاد يعتبر سبب كافياً ليكون شكوى ضد الإدارة. وأنه ما لم يكن مفاوضو الإدارة على وعي بالأعمال الصريحة، فإن وكالته علاقات العمل تعتبر ذلك دليلاً على فقدان حسن نية في المساومة من الغاء أو فصل الاجتماعات مع فريق لاتحاد لمفاوضين وبساطة رفض مقابلة لاتحاد فاسمه يقدمون على معارضة لكونهم مدائس بممارسات لهم غير عادلة. وقد يكون لعضوية شباك كبراً جداً. وفي هذا الخصوص وغيره فإن المساومة الجماعية بصف بعداً حديداً لإدارة لشؤون الموظفين الحكومية

### مفاوضات العقود Contract Negotiations:

تعليق أو نسري معظم مفاوضات العقود بالقطاع العام لفترة سنة أو سنتين، وهذا يعني أن كلا الطرفين في حالة الاستعداد دائم للتفاوض حول العقد لتالي إضافه إلى إدارة شروط العقد السري التنفيذ وعلى بقيص ما يجري في بيئه المؤسسات أو إدارة الأعمال حيث إنه من السهولة بمكان التعرف على عضوية «فريق الإدارة» المسئول عن عمل الاستعدادات وأجراء المفاوضات، والدخول بالمنظمة في الترامات تعاقدية، فانه من الصعب جداً أن يقال من هو المسئول عن كل ذلك في الحكومة. وهكذا فإنه حين بدأت المفاوضات الجماعية في الاستشار في الحكومة، محدده بوضوح من يسعى أن يكون لديه المسئولة عن علاقات العمل، ولديه الصلاحية للدخول في علاقات تفاوض مع الاتحاد. أصبحت هذه المسائل صعبة جداً (Love, 1966, P. 28)

وبالإضافة إلى تشتت المتعمد واقتسام السلطة داخل المؤسسات الرسمية الحكومية، فإن جماعات المصالح المويه الخارجية تسعى ليكون لها نفوذ في عملية المساومة الجماعية وإن كثيراً من الأدوار المحتملة ووجهات النظر المتعارضة هي التي تكون منها الجانب الحكومي هي علاقات المساومة الجماعية ورغم أن المديرين التمييزيين المتحيزين قد يوصون أو بهم يطلبون مخصصات الميراثية، فإن الجهاز التشريعي هو الذي يعتمد تلك المخصصات. حتى في حالة أن الجهاز التشريعي فوض للجهاز التمييزي لوضع ميران أو سلم الراتب فإنه لا يتدخل عن رقابته على الأمور المالية وعلى الميراثية وهو بساطة قد يرفض توفير الاعتمادات اللازمة. وإذا كان سلم أو ميزان الرواتب الذي تم استمارة حوله يتطلب زيادة في الضرائب. فإن أصحاب المصالح من أنماط كثيرة من المحتمل أن يكونوا حينذاك شطرين جداً ويمكن أن تتدخل مصالح الموارد البشرية والمحاكم ومسبوبات أخرى في الحكومة بسبب لشروط التعاقد الخاصة بالقضايا، مثل بصيف الموظفين وعمليات البطالة. ونظم الأقدمية. ومن جانب الاتحاد، فإن المفاوضات المهيمنين يشملون المنظمات القومية أو الولائية العمالية، ويشملون أيضاً التحزبات أو الانقسامات داخل الاتحاد نفسه. والمجتمع وجماعات المصالح الخاصة التي لديها مصلحة في نتائج المفاوضات وهكذا بالإضافة إلى المساومة السائبة التي تحضر على طاولة المفاوضات فإن كلا الحزبين - الإدارة والاتحاد - يحريان عملية مساومة تعددية مع دوائر وسلطات يجب الإقرار بها والتواؤم معها هي أي عقد تفاوضي.

لقد أدى تشتت السلطة والصلاحيات داخل المخدمين الحكوميين في السنوات الأولى للمساومة الجماعية إلى إرباك كبير وانعدام التنسيق في الجانب الحكومي ولم يكن مسبقاً رؤية مجلس المدسدة برفض أو تحاول تغيير العقود التي تم التفاوض بحسن نية حولها من قبل فريق من الإدارة. وإن انعدام التنسيق بين مصالح شئون الموظفين ومكاتب الميراثية، والمديرين التمييزيين كثيراً ما قد يفقد تكسها عبر كفة ودات عراض تعارض مع الجهد لتحسين الانساحة. وقرارا بهذا الصعب، فإن الاتحادات عدليا ما تحاور مفاوضي الحكومة، وتداول التفاوض مع التشريعيين، ومن الجانب الآخر للعمالة، فإن قادة الاتحاد قد يرون 'حيات' أن الإدارة تعمل سراً على بعينه التشريعيين والمحكم، وجماعات دفع الضرائب وذلك في جهد لكسب موقف المتحكم

وان حتى نتائج أكثر من (٥٠) سنة هي نظام الاتحادات أو لقاءات والمساومات الجماعية كانت أن لا درس التمييزيين الحكوميين. أصبح منوقف منهم أن يحدوا لزيادة في علاقات العمل. وهذا أدى إلى صعب كبير في العقود التشريعي على مسائل

شئون الموظفين في الإدارات التي تركزت فيها حيداً المساومة الجماعية وكان النمط إدارياً بالنسبة للمديرين التمييزيين، وهو وضع خط سلطة مباشر على الوحدة التي لديها مسئولية حيال علاقات العمل.

وكانت وظيفة علاقات العمل في حكومات الولاية والمحليات غالباً ما يوكل لمدير شئون الموظفين أو لى مكتب منفصل لعلاقات العمل، وعلى كل، فإنه في كلا الحالتين كان اختصاص علاقات العمل هم المسؤولين عن البرنامج، وإن كثيراً من الإدارات الصعبة تستخدم مستشارين لحرء من الوقت (غير متفرعين) يقومون بتمثيل لإدارة في طاولة المساومة. ونسم في الحكومة الفيدرالية جميع المساومات على مستوى الوكالة (مكتب شئون الموظفين) (OPM) وتقوم في معظم الحالات وحدة منحصصة تابعة لمكتب أو مصلحة شئون الموظفين تقوم بالتعامل مع برنامج علاقات العمل الخاص بالوكالة، الفيدرالية. وقليل من الوكالات من يكون لديها مكتب منفصل تماماً لعلاقات العمل، وهو نموذج مماثل تماماً ما هو موجود بالقطاع الخاص، وإذا حدث أن كان هناك مكتب واحد مسئول عن علاقات العمل وأحر عن شئون الموظفين فقد أتت التجربة الحادة إلى تعاون وثيق بين المكتبين. وإن السبب يفوضون حول الاتفاقيات يجب أن يكونوا على دراية تامة بقوانين ولوائح شئون الموظفين، وأنهم يجب أن يكونوا في وضع للتفهم و لتجاوز لتبعات اتفاقيات التعاقد المقترحة. ومنى كانت الوطنيين شئون الموظفين وعلاقات العمل - مدمجين في مكتب واحد، ولكن يتم التعامل معهما بموظفين مختلفين، فإن تسليقاً مماثلاً (يصح ضرورياً) وتكون له حاجة. ومهما كان هيكل المسئوليات، فإن أولئك المسئولين عن علاقات العمل ينبغي أن يكونوا على اتصال مستمر مع الموظفين التمييزيين للتأكد من أن احتياحات ومطوور الإدارة ممثلان في عملية التفاوض

## الإضرابات وحل أزمات (المساومات الجماعية) Strikes And Impasse Resolution

كانت إضرابات الموظفين الحكوميين من مطوور الإدارة هي فترة ما هي الحانب الوحيد في المساومات الجماعية الذي يحشى معه، وكانت الإضرابات من قبل العاملين بالقطاع الخاص قانونية، وترى الاتحادات، والتقنيات من حق الإضراب ضروري بدرجه مطلقة حفاظاً على توازن اقتصادي بين الإدارة والعمال، وبالمقابل، فإن إضرابات العاملين بالحكومة غير قانونية في معظم الولايات وهي الحكومة الفيدرالية. وي طرح سببان أو منطقان للحرمان من حق الإضراب

- ١- أن كثيراً من الخدمات الحكومية - العامة حيوية ولا بديل لها أمام الجمهور
- ٢- ونعتبر إضرابات العمال الحكوميين أسلحة سياسية تعطي الاتحادات ميرة هي ليست من العدل في شيء.

وتشمل العقوبات الدستورية فصل العمال المضربين وإقامة دعاوى جنائية ضد قيادات الاتحاد، وفرض غرامات ضد صناديق الاتحاد وعدم الاعتراف بالاتحادات التي تنادي بالإضراب. ومع ذلك فإن كثيراً من الإضرابات «التوقف عن العمل» قد حدثت بالحكومة، ومعظمها ضد الموظفين بالمحليات، ومقاطعات التعليم، ورغم أن معظم الإضرابات كانت قصيرة المدة، إلا أن بعضاً منها تسبب في نتائج غير مريحة (دراماتيكية) لفترة طويلة، وأن العقوبات القابولية لم تتم في حالات كثيرة حيث خلصت إلى مستويات انتهت بإسقاط لعقوبات، وهي الحالات التي سم بها تمييز العقوبات مثل «إضراب مراقبي وكالة الحركة الجوية» (PATCO) في العام ١٩٨١م، ثم فيه الفصل الفوري لأكثر من (١٠,٠٠٠) مراقب جوي من ذوي الخبرة لم تتم عودتهم لاحقاً للخدمة. (هذا) وقد تمضى سنوات حتى تتمكن الوكالة من العودة لعملياتها العادية.

ورغم عدم الشعور بالارتياح للإضرابات إلا أن تحريتها أعطت الإدارة الحكومة درساً بإمكانية لتعايش معها إذا حدث استعداد لمواجهة أزماتها. وإن أحد معايير الثقة من جانب العاملين هو إصدار تشريع في عدد من الولايات بالسماح بالإضرابات من قبل العاملين غير الأساسيين، وصدرت معظم هذه التشريعات في أواخر عام ١٩٧٠م بعد تلك الفترة التي حدث فيها انحسار في نمو تحركه النقابية ولقد انخفض عدد الإضرابات ومدد التوقف عن العمل خلال الـ (٢٠) سنة الماضية. ففي العام ١٩٨٤م، على سبيل المثال حدثت بالحكومة وبالقطاع الخاص (٦٢) توقفاً عن العمل اشترك فيه أكثر من (١٠٠) عامل وبحلول عام ٢٠٠٤م هبط العدد إلى (١٧) (٦) منه «توقفات» شملت (٥٠٠) عامل أو أكثر، وأن من بين ذلك (التوقف عن العمل) واحد فقط وقع بالقطاع العام وهو ما قام به «اتحاد أمريكا للعاملين بالولايات والمقاطعات والمدن» (AFSCME) ضد جامعة نيويورك وقد استمر لمدة يومين (U S Department of Labor, 2006b). ومن النمو الإيجابي أو بالأحرى البصيح إجمالاً للعلاقة بين الإدارة وعاملين سويلاً مع لصعوبات المالية، كان عاملاً أسهم في بروز معارضة شعبية ضد الإضرابات، وليس هناك من شك في البيئة المعاصرة أن كلا الجانبين (المخدمين والمستخدمين) لديه الكثير من الحوافز لتفادي الإضرابات ونشاطات وظيفية سببية أخرى «مثل التلكؤ في الإنتاج والعياب بسبب التمارض».

وإن أحد مظاهر برامج المساومة الجماعية الموض بها قانوناً هو أنها تضع عادة إجراءات لحل إحماقات أو معوقات طريق المساومات وإنه أيما وجدت هذه المشكلات فإن وكالات علاقات العمل مسئولة للتأكد من أنه يتم اتباع هذه القوانين وأنه قد تم تدبير لخدمات من قبل أوسطاء، ومن يجمعون الحقائق والمحكمين للمساعدة في حل عقبات لطريق المسدود أمام المفاوضات، وجرى التقليد بأن كل طرف يسهم بصيب متساو في لتكلفه المترتبة على تدخل طرف ثالث (الوسيط وجمع الحقائق والمحكم)

وإن خطوة الأولى عادة هي الوساطة حيث يركز الوسطاء على إعادة عملية تفاوض في لخط الصحيح مع تسهيل الاتصالات بين الأطراف وهي حالة فشل لوساطة، فإن الخطوة التالية قد تكون هي تجميع الحقائق «والحقائق دائماً هي مثير خلاف مثلاً قد يكون مقدرة الإدارة على ادفع أمراً مشكوكاً فيه فإن تجميع لحقائق يعتبر عملية شبة قضائية حيث يقدم كلا الطرفين روايتهم للحقائق مع لتوثيق، مثل بيانات عن تكاليف المعيشة ومعلومات عن فئات الرواتب السائدة ومن لمحتمل دعوة خبراء كشهود لدعم كل طرف. وإن مجمع الحقائق (أو هيئة جمعي الحقائق) يدرس الشواهد والقضايا والتقرير، لذي يعنوي على توصية بالتسوية. فإذا لم تقبل من أحد أو من كلا الطرفين، فإن الطرفين في بعض الولايات قد يتمقال على الذهاب إلى حكم مدرم يتم عن طريقه فرص اتفاقية ويعبر الإضراب المحدود في ولايات أخرى أحد احبارات القانونية. وبصر القانون في نحو (٢٠) ولاية على أن الشرطة ورجال المصاهي يجمعون لمحكم مدرم إذا لم يمكنوا من حل العقبة التي هي طريق مسدود حلها على طاولة المفاوضات

وهي كلا الطريقتين، أي جميع لحقائق والتحكيم، تعد الإدارة مطالبة بالاعداد بعنايه لقصيتها. وتقع على إدارات شئون الموظفين عدة معظم مسئولية في تجميع، وتنظيم وعرض المعلومات التي تبرز موقف للمخدم. ويرغم أن معظم قاعدة العمال بالقطاع قد يفصلون خيار الإضراب، إلا أن تجميع الحقائق والتحكيم يعوضون الى حد ما عن مطانة المخدم ن يقدم سريراً عقلاياً بالموقف الذي اتخذه في طاولة المساومة

### التصديق على الاتفاقيات Approval Of Agreements

إن الإدارة الحكومية نادراً ما يكون لديها «تف» القدرة لو حارت الكلمة على إنهاء اتفاقية تعاهد مع اتحاد نقابي. ويجب هي كثير من البدييات أن يتم التصديق على الاتفاقيات من الجهار المحلي صاحب الصلاحية، مثل مجلس المقاطعة للمشرفين.

أو مجلس المدينة. وبالتسببه لمعظم مناطق المدارس فإن التصديق من قبل مجلس المدرسة ضروري قبل أن تدخل العقد حيز التنفيذ كما أنه يجب في بعض حكومات الولايات أن تعتمد السلطة التشريعية الانصافه ولكن هذا في معظم الحالات لا يحدث. وأحد الانصافيات طريقها للتصديق في الخدمة الصندرية حيث يتم التصديق عليها من قبل رؤساء الوكالة وبنسبته السلطات العامة التي لها مواردها الخاصة من الاندات. فإن السلطة التشريعية يجب أن نصوت على الاعتمادات لتمويل العقود. وبذلك يستطيع المشرعون ممارسة حق النقص (الميتو).

ومن جانب الاتحاد، فإن العقود يمكن أن تقدم بالأعضاء للتصويت بالصوت بغيره. لكن تتفاوت الإجراءات في هذا الخصوص فمن فمى لخدمة الصندرية هذه الأصوات عسردات ضرورية. وبشكل مثالي قد تمت قادة قياده 'وكالة' وعصوية للاتحاد تماماً الموقف في المفاوضات. وبهم بطريقة ما تشاوروا مع مفاوضيهم وبهم سوف لا يتأخروا بمحتوى العقد المقترح وبموظفي الإدارة الذين يرفعون الانصافية إلى أوشب المجلوس قابلاً لإصدار التصديق النهائي عليها يسعى أن يكونوا على استعداد لشرح شروط العقد، ويحتمل أيضاً أن يشرحوا الأمور التي تتع ذلك مثل لميزات وفئات الصند. وقادة الاتحاد مسؤولون عن شرح شروط العقد وإذا كان التصويت للتصديق على العقد مطلوباً، فإنهم يوصون بالتصديق أو الرفض.

### إدارة العقد Contract Administration:

يدخل برنامج علاقات لعمل مرحله إدارته ما يتم التوقيع والتصديق عليه. ورغم أن المفاوضات ولعقات الملامه تحدث معصه ابتداء الجمهور، إلا أن الإدارة اليومية الصاعه للاتفاقات تعتبر هي الأساس لبرنامج علاقات عمل ناجح. وتعتبر إدارة العقد عمليه ثنائية تقوم فيها الإدارة والعمال بالمسئوليه المشتركة في تنفيذ شروط لاتفاقية. وليس هناك حاجة لقول بأن هناك احتمالاً لحدوث خلافات في كيفية ترجمة بعض تلك الشروط، لكن التركيز ينبغي أن يكون بناء على علاقة تعاوية

وحداء في دراسة قام بها مكتب الحاسبة العامة (GAO) حول برنامج علاقات العمل الصندري انه مما يوصف له العبات أنه ثم لنوجه مشترك لحل تعاوى (بين الإدارة والعمال) (U S General Accounting Office, 1991) كما انه لوحظ أن البرامج التعاوية بين العمال والإدارة بالقطاع الخاص بعكس وجهة النظر لمساومة أن سلوب «نحن ضد هؤلاء» (US Versus Them) سلوب عما عليه الرمن وغير عملى.

وإن تعاون العمال والإدارة أصبح في واقع الأمر هدفاً نص عليه في سياسة شئون الموظفين الفيدرالية. وطالب الأمر التنفيذي (١٢٨٧١) الذي أصدره في العام ١٩٩٣م الرئيس كلينتون، طالب بالتغيير في علاقات العمال - لإدارة - الفيدرالية بحيث يستطيع المديرون، و العاملون والعاملون المتخون بصفتهم ممثلين للاتحاد أو النقابة أن يخدموا و يعملوا شركاء . . وطالب الأمر التنفيذي للرئيس كلينتون الوكالات الفيدرالية أن تشي شراكات بين العمال والإدارة، و بش في سبيل ذلك مجلس القومى لشركة (National Partnership Council) لتقديم لمشورة للرئيس حول علاقات العمال والإدارة ولتعزيز وتطوير شراكات العمال والإدارة، وتقديم التوصية بإجراء تغييرات قانونية ضرورية لدعم مدخل تعاوني لصلاحي للعلاقات الفيدرالية لعمالية. وطالب الأمر التنفيذي رؤساء الوكالات لساء شركاء بين العمال والإدارة عن طريق تكوين لجان أو مجالس لدعم اجتهاد الاصلاح المصووص عليها في مراجعة الاداء القومى (NPR) (National Performance Review). وطلب من رؤساء الوكالات ما يلي

العمل على اخراط العاملين وممثلي اتحادهم كشركاء، بالكامل مع ممثلي الإدارة لتعدد المشكلات وإيجاد الحلول لممكن الوكالة من تقديم خدمة أفضل للمراجعين و لرسالتها

تقديم التدريب لموظفي الوكالة الملائمين في طرق التراضي للحلول حول الخلافات. تقييم التقدم والتحسينات في الاداء التنظيمي بتبعه شراكات العاملين والإدارة.

وإن أهداف الأمر التنفيذي (١٢٨٧١) و داره الرئيس كلينتون هو استبدال الثقة لعداوية تنفيذية في خلافات العمل الفيدرالية، ثقافة تشجع الاحترام المتبادل، و لشراكة والتعاون الموجه نحو الهدف (Reeves 1997) وعلى كل فانه حدث عام (٢٠٠١م) وبمجرد أن سلم الرئيس جورج بوش (George W. Bush) منصبه صدر الأمر التنفيذي (١٢٢٠٣) الذي ألغى موجه الأمر التنفيذي للرئيس كلينتون وأمر بحل المجلس القومي لشراكات ونقص جميع الاحكام، واللوائح والإرشادات، أو السياسات الخاصة بمبدأ الأمر التنفيذي (١٢٨٧١) (Bush, 2001) وفسرت بدورها المذبة كي كولر جيمس (Director Key Cole James) من مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) الأمر التنفيذي (١٢٢٠٣) كما يلي:

«عندما وقع الرئيس على الأمر التنفيذي (١٢٢١٠)، كان هناك شك في أن ذلك يعني نهاية التعاون بين العاملين والإدارة وكذا الاتصال في الحكومة الفيدرالية. ونفى اعتقد أن هذا خطأ فهو أي الرئيس مدعوع بقضيه

أن لشراكة ليست شيئاً يمكن إصدار مرفقه ... لكن، وحيث إن لوكالات ليس مطلوباً منها بعد الآن بناء شركات مع الاتحاد، فإنها أي لوكالات يمكن تشجيعها ل بناء علاقات تعاونية بين العاملين والإدارة (James, 2002).

وشرحت المدير جيمس في مذكرتها إلى رؤساء المصالح والوكالات الفيدرالية، شرحت الترم مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) في العمل مع الاتحادات، ومبهمات الموظفين. ومع مبهمات أخرى من أصحاب المصلحة في بناء علاقات تطوعية تعاونية في الخدمة الفيدرالية. وكتب في أعقاب الهجمات الإرهابية في ١١ سبتمبر ٢٠٠١م، مركزة على الحاجة إلى بناء نظام متين للموارد البشرية في المصلحة الجديدة للأمن القومي (Department Of Homeland Security) حيث لا يغطي العمال قانون علاقات العمل الفيدرالي (انظر الفصل التالي). وحتى تاريخه لم تتم مراجعة منظمة لأثر سياسته إدارة بوش (Bush) على تطوير علاقات العمل التعاونية

ورغم أن السياسة الفيدرالية قد انحسرت من الجهود المهمة على علاقات العمال والإدارة التعاونية، فإنه تم استخدام اللجان المشتركة من العمال والإدارة (LMCs) (Labor Management Committees) على مستوى الولاية والمحلية في جهد لتحقيق شراكة ناجحة في حل مشكلات. وإن اللجان المشتركة من لعمال والإدارة (LMCs) ليست بديلاً هي المساومة، لكنها توفر آلية في جهود تعاونية لحل نوعيات واسعة من المشكلات مثل السلامة في مكان العمل، ورقابة الجودة، والاتصالات وإن اللجان المشتركة (LMCs) نشأت بموجب عقد لتعالج قضية واحدة مثل الرعاية الصحية. ويوجد تمثيل مشترك في اللجان لكل من العمال وإدارة، لكن القرار الأخير تحتفظ به الإدارة

ويعبر المشرفون شخصيات رئيسية هي إدارة برنامج حكومي في شئون الموظفين من مطلق أن لهم الصلة المباشرة الأكثر مع كافة صفوف العمال وقد يكون الأثر الوحيد الأكثر إيجاً هو أثر المساومة الجماعية على إدارة شئون الموظفين حيث يكون لتكثير على إدارة العقود من قبل المشرفين وإن يعود التحكيم في التطلعات هي الآن عادية جداً في القطاع العام. (نظر إدناه)، وإن المشرفين متوقع منهم أن يتفهموا شروط العقد، وإن يكونوا على مقدرة لمنع أي نزاع، وإن يعمموا على حل الصراعات المترتبة على التطلعات الرسمية التي من المحتمل أن تهدم التعاون ورغم أن هناك بعض التطلعات لا يمكن تصديدها، إلا أن كثيراً منها يولده جهل المشرفين والمدخ الأسمراري من جانبهم.

وبالنسبة للمشترفين الذين لم يعتقدوا على التماس مع عقد تفاوضي، فإن وجود ممثلي (صايط) - أو حرب الكلمة - الاتحاد أو القابة قد يكون صدمه غير مريجه - فهم - أي الممثلون - قد به تتجهه من قبل عضويه الاتحاد و بهم رصفاء لمشرفين في عملية الإدارة وعدم و بهم بهد الدور يكون، ثم أكثر اجتهاد و عباده من الإدارة، ومكتب شئون الموظفين في الكشف عن سببات الاثر ف حاصه فيما يتعلق بالمطبات التعاقدية.

وإن موقع عمل الممثل هو مكان العمل الذي يمارس فيه مشروعه مسئولياتهم بدلت يمكن أن يكون للممثلين معرفه حميه عنطاط العمل والمشكلات التي تؤثر في الإدارة والعامل. وإبهم جانباً باحدهم الحماس ويكونون أكثر عدوانيه نحو الإدارة إلى الدرجة التي يكون للمشترفين تحو في اعنازه «مصدر لمساكن» لكن الممثل لمقتدر الذي يتميز بالوعى، يعتبر خلال العقد (أي فاصل الحينول لمساكن)، وهو ذو قيمه بهذه الوصفيه لكل من الاتحاد والإدارة. وإن التدريب كافي لكل من المشترفين والممثلين مسأله ضروريه لتسيير سلاقه حميه في المساومه جماعيه وإن حاسا مهمما لعاده في إدارة العقد هي لعمه اسي يمر بها حل البرامات حول تفسيرات، وعدم و سلوب ادارته وفي آخر - معنى فإن الشرع الذي تصح بموجبه السلطة سطل - تحتوى جميع العقور الة لحس ظلامات وإن الآلية القياسية هي إجراءات تفاوضيه للظلامات وتصمم هذه الاجراءات لتكون نهائية بمعنى أن لبراعات التي لا يمكن حلها من قبل لطرفين ترفع إلى طرف ثالث «محاسب» أو حكم يتعد قراراً نهائياً وملزماً وهذا القرار النهائي ضروري بسبب أن لا أحد من الحابسين يتحمل أن يكون عاجزاً، حبال صراعات مطولة ومبهمة. خاصة في كيمية تسيير أحد آخر، أو جزء آخر من لعقد، ورغم أن أحد لطرفين من المحتمل أن يصدم بقرار المحكم، لا أن ذلك على الأقل يوفر نهاية النزاع، ويجعل من سهل بحسب سوء الفهم مستقبلاً.

وإن تفسير المظلمات كما وردت في التسريع مهمه جداً سبب أن ذلك يقرر ماهيه المسائل التي يمكن لموظفين التقدم فيها بتطلبات بموجب عمليه تفاوضيه ممايل النظام الذي تأسس بموجب فو بين ولوائح لخدمة امديه. وإن لعة قانون، لخدمه امديه دت عموميه شديده وإن استطلعات عرفت بأنها «أي شكوى حول الخدمة أو تفسير أو تطبيق للائاقية التفاوضيه، و أي قانون، أو حكم، أو لائحة ذات اثر في احوال عمل الموظفين»، وما لم تنفق الاطراف على استعاده فإن ذلك يعنى أن إجراء ب التطلعات التي تم التفاوض حولها ويمكن استخدامها لمعالجة أمور سبقت تعطيها بموجب عمليه لاستئنافات المايويه وليس بالمستعرب أن كثيراً من لمديرين

يعترضون على التعريصات العريضة (ذات الصيغة العمومية) لمتطلبات لأهم يمتقدون أن ذلك يعرض الكثير من قرارات الإدارة لسقوص حول مسائل في شؤون الموظفين من قبل المحكمين غير المعنيين بالذات بالمسكلات اليومية في إدارة منظمات وبرامج معقدة.

## الخاتمة Conclusion

توجد مسائلان يثيران الاهتمام حول المساومة الجماعية، وذلك من منظور الإدارة الحكومية، ولهما أثر طويل المدى في مبدأ الجدارة وسلطة الإدارة وتصرفاتها. وعلى الرغم من التخوف الأول من التفاوض بعيداً عن الجدارة والعمل على هدم قدرات الإدارة العامة. يبدو أن المساومة الجماعية لم تؤثر في أي منهما (الجدارة وهدم قدرات الإدارة). وإن المساومة الجماعية عالياً ما فرصت على المديرين العاملين بأن يعملوا في بيئات قانونية تقوم على صنع القرار ثنائياً ومثال جيد لذلك هو مدحل إدارة المنافسة، أو التعاقد الخارجي الذي نص عليه في قانون علاقات العمل في ولاية (هاواي) (Hawaii). فقد أقامت ولاية (هاواي) مكتباً للمساومة الجماعية وتحكمت في إدارة المنافسة من مكتب حاكم الولاية بغرض مساعدته الحاكم في تمييز ومراجعة العممية التي تدار في المنافسة بين القطاعين العام والخاص حول بعض الخدمات الحكومية خلال إدارة عملية المنافسة والمفاوضات التي تتم بين الولاية والممثلين الحصريين في مسائل الأحمور، وساعات العمل وشروط أخرى قابلة للتفاوض وشروط الخدمة. ومن مكتب هاواي للمساومة الجماعية وإدارة لمنافسة بموجب بالنالي (The Hawaii Office of Collective Bargaining and Managed Competition)

١ يساعد الحاكم في وضع فلسفة الولاية حيال المساومة الجماعية لحكومية وإدارة عملية المنافسة لمسركه للقطاعين العام والخاص حول الخدمات الحكومية، بما في ذلك ماهية الخدمات التي يمكن تقديمها بكفاءة أكبر وبمعايير، وباهتصاد مع اعتبار لكفاءة التكاليف ذات العلاقة.

٢ يسبق ويفاوض عملية إدارة المنافسة نسبة عن الولاية مع ممثلين حصريين من الموظفين العموميين المتأثرين، وكذا المقاولون بالقطاع الخاص (State of Hawaii, 2005).

وبالمقارنة مع الولايات حيث نحصر المساومة الجماعية أو حيث لا توجد هذه المساومة، فإن هاواي (Hawaii) تطالب بعملية تفاوض بين الإدارة والاتحادات التي تمثل وحدات المساومة المتأثرة حين يتم النظر حول التعاقد خارجياً لخدمات الولاية مع القطاع الخاص. ويمثل مكتب المساومة الجماعية وإدارة المنافسة، الإدارة في هذه العملية.

وقد تكون المساومة الجماعية من خلال بعض الطرق، فذو هرت حماية لمبدأ لحدارة وروجت لقضية الإدارة العامة المهنية وإن الاتحادات، تاريخياً، كاست معترضه لنظم الرعاية. وأيما أنشؤوا علاقات المساومة الجماعية مع المخدمين الحكوميين. فإنهم تفاوضوا حول عقود تعمل كثيراً هي مع تعيينات نظام اعائم مقارنة بالكثير من نظم لحدارة لتي تمررت بالإدارة الصعيفة وإن نظام الحدارة ونعطيته هي ولايات مثل كاليفورنيا ونيويورك، وميشيغان أمكن له البقاء حيداً مع المساومة الجماعية (California New Yourk & Michigan) (Douglas, 1992, Elling, 1986) وبالنسبة لمقدرة الحكومة للعمل بفاعلية، وفي أحسن الأحوال هناك شاهد لعم افتراض أن المساومة الجماعية قد سحقت على الأقل بعض الوكالات لاستخدام لو رد السريعة. وكذا الموارد المادية بكفاءة كبر. وهي تطوير مهارات إشرافية أفضل. وعلى أسوأ الافتراضات، يبدو أن شروط العقود التي تم التفاوض حولها ليست عوائق بهذه الحدية مثل الأحكام والإجراءات التقليدية بالخدمة المدنية.

وفي معظم الإدارات التي لديها نظم للحدارة والمساومة الجماعية (نظم مردوحة) تمت الملاءمة في الأساليب بين الطرفين (الإدارة والاتحاد) وإن المساومة الجماعية قد حلت مكان نظام الخدمة المدنية الذي تديره جهة واحدة. وذلك في محالات مثل التعويض والتطلعات وعلى ك. فإن مجلس ومصالح الخدمة المدنية لم تكن بحصر داتها هي وظائف الاستقطاب للعيين والامحانات كما بحوف لبعض أصلاً من أن يكون ذلك هو المحررات إذا ما صبحت احدة الاتحاد حفصة إنهم بوجه عام يحتفظون سلطة وضع السياسة العريضة حول الترقيات، والتقلات، والتخصيص هي القوى العاملة (أي السيق مع الخدمة) معايير الأداء، والتقييم، وتصنيف الوظائف، ومحالات أخرى ينظمها برنامج شئون الموظفين داخل الخدمة. وفي جميع هذه المجالات أو في كثير منها، من المحتمل أن تخضع الاجراءات لخدمة لتتبدل هوامس وسياسات الخدمة المدنية. لأحكام وشروط العمل وعليه فإن سلطات وكالات الخدمة المدنية قد تلاشت بدرجة داب معرى، وأنه هي عدد من الولايات مثل ولاية ويسكونسن (Wisconsin) بطلب المشرع صاحب الصلاحية حول موظفي الولاية بأن تأخذ العقود التفاوضية أسبقية على أحكام الخدمة لمدنية في حالة وجود صراعات (Williams, 1994). وإن لدى بعض الولايات مثل ولاية كاليفورنيا ترتيبات بموجبها تكون الانصافيات التعاقبية ذات أسبقية في بعض الموضوعات (مثل الأجور ساعات العمل التأديب، والاستبعاد) (السيق مع الخدمة) وتسود العقود هي ولايات أخرى

فقط في موضوعات قليلة مثل شروط أمن الاتحاد إن العقود في معظم الحكومات محلية لا تلغي تلقائياً فونين الخدمة المدنية، ون الشروط التي بحرى التفاوض حولها والتي تتعارض مع القانون الساري يمكن أن تطبق فقط إذا قامت الحكومة بعسر القانون

وإن الأثر الأكثر أهمية في المساومات الجماعية في القطاع العام هو ذلك التحول في العلاقة بين المخدم والشخص المستخدم وإن نظم الجدارة التقليدية بالخدمة المدنية تقوم على إصرار أن أحكام الإدارة هي موقع العمل، تضع الشروط الخاصة بالعلاقة بين المخدم والعامل المرء وبموجب المساومة الجماعية فإن الإدارة مطالبة بالتفاوض حول تلك الأحكام مع منظمة أخرى هي اتحاد العمال أو رابطة الموظفين وتجاوز المفاوضات الساتية، فإن هاتين المنظمين يعملان على لتמיד والإدارة المشتركة للأحكام أو القوانن كما يطبق على الأعضاء في وحدات المساومة وبالنسبة لكثير من الموظفين، هذا يعني أنهم قد لا يتفاوضون فرادى في شروط الخدمة وأنه إذا تعاملت الإدارة مع هذه الشروط على هذا المستوى، تكون قد ارتكبت خطأ هي مجال ممارسة العمل غير العادلة، وتكون بالنسبة للإدارة مشاركة موسعة مع قيادات منظمة الموظفين التي قامت لخدمة مصالح العامل وبالنسبة لوحدات الموارد البشرية، فإن المساومة الجماعية قد فعلت الكثير لتحديد نصوص، إذ إن أعضاء فريق الإدارة مسئول عن تصميم وتنفيذ برامج علاقات العمل التي من شأنها مراقبة الأهداف والمعايير الاستراتيجية لوكالاتهم.

#### نشرة

#### قانون ولاية كاليفورنيا البديل

إن أقسام دستور الحكومة التي سري فيما يلي والأحكام السارية، واللوائح، والمعايير، والممارسات والسياسات التي تمتد أقسام دستور الحكومة الواردة أنها بموجب هذا مضمنة في الاتفاقية وعلى كل، إذا وحد أي شرط آخر في هذه الاتفاقية يغير، وإذا كان في تعارض مع أي من أقسام دستور الحكومة أو أحزاء منه أو أي حكم أو لائحة، أو معيار أو ممارسة أو سياسة، تطبق هذه الشروط إن أقسام دستور الحكومة الموصحة . . . واردة في القسم (٢٥١٧) من قانون رالف ديلر (Ralph C. Dills Act).

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions:

- ١- هل للإدارة والعمال مصالح رئيسية متضاربة؟
- ٢- هل ينبغي للموظفين الحكوميين من غير المشرفين أو المديرين، أن يسمح لهم بالمساومة الجماعية مع مخدمهم؟
- ٣- هل ينبغي السماح لجميع الموظفين الحكوميين باستثناء الذين في خدمات ضرورية بالإضراب مثل رصفائهم بالقطاع الخاص؟
- ٤- هل ينبغي للموظفين بوحدة مساومة أن يدفعوا رسوم تمثيل إلى الاتحاد وإن لم يكونوا أعضاء به؟
- ٥- هل حقاً يمكن تعايش المساومة الجماعية ومبدأ الحداثة عملياً؟
- ٦- هل تنظيم الاتحاد أو النقابة والمساومة الجماعية تجعل من الصعب على المديرين تحفيز العمال وإدارة الأداء بفاعلية؟
- ٧- هل ينبغي السماح للمشرفين بالمساومة الجماعية مع المخدمين الحكوميين؟
- ٨- هل الخصخصة أو التعاقد الخارجي بشكل غالب ليس إستراتيجية (لكسر) اتحادات موظفي الحكومة.

## المراجع References

- AFSCME (2005). AFSCME Labor Links: Public Sector Collective Bargaining Laws. Accessed <http://www.afscme.org/otherlink/webink36.htm> (May).
- Bush, George W. (2001). Executive Order-Revocation of Executive Order and Presidential Memorandum Concerning Labor Management Partnerships. Washington, DC: The White House. Accessed <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2001/02/200102211.html> (February 17).
- D'Ambra Joel A. (1979). The Nature of the Duty to Bargain in Good Faith in Public Employment Relations Service: portrait of a Process Collective Negotiations in Public Employment (Fort Washington, PA: Labor Relations Press).
- Douglas, Joel M. (1979). State Civil Service and Collective Bargaining Systems in Conflict. *Public Administration Review*, Vol. 39, No. 1 (January-February).
- Elling, Richard C. (1986). Civil Service, Collective Bargaining and Personnel Related Impediments to Effective State Management: A Comparative Assessment. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 6, No. 3 (Summer).
- Gershenfeld, Walter J. and Gladys Gershenfeld (1983). The Scope of Collective Bargaining. In Jack K. Galbraith, Thomas Voorn, Bartley W. Hareeth and Gerald J. Miller, Eds., *Handbook of Public Personnel Administration and Labor Relations* (New York: Marcel Dekker).
- Gideon, Jacquelyn (1979). The American Nurses Association: A Professional Model for Collective Bargaining. *Journal of Health and Human Resources Administration*, Vol. 2, No. 1 (August).
- Hayford, Stephen L., William A. Durkin and Charles W. Hickman (1979). Bargaining Unit Determination Procedures in the Public Sector: A Comparative Evaluation. *Employee Relations Law Journal* (Summer).
- Hines, Kay Coles (2003). Memorandum for Heads of Departments and Agencies-Labor Management Relations. U.S. Office of Personnel Management, Washington, DC. Accessed [http://www.opm.gov/lmr/LMR\\_memo.asp](http://www.opm.gov/lmr/LMR_memo.asp) (June 21).
- Love, Douglas (1966). Proposals for Collective Bargaining in the Public Service of Canada: A further Commentary. In Gerald C. Somers (Ed.), *Collective Bargaining in the Public Service* Proceedings of the 1965 Annual Spring Meeting. Industrial Relations Association, Milwaukee, WI, May 6-7.
- National League of Cities et al v. Usery 426 U.S. 833 (1976). Portaro, Ron M. (1986). "Public Sector In-house Legislation: Is it Working?" *Employee Relations Law Journal*, Vol. 12, No. 1 (Summer).
- Reeves, J. Zane (1997). Labor-Management Partnerships in the Public Sector. In Carolyn B. and Norman M. Riequert (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concepts, Future Challenges* (New York: Longman), pp. 173-186.

- State of Hawaii. (2005). Hawaii Revised Statutes, Chapter 89 A-1.
- U.S. Department of Labor (2005a). "Union Members Summary." Bureau of Labor Statistics News, Washington, DC: U.S. Department of Labor. Accessed <http://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm> (May 31).
- \_. (2005). "Major work stoppages in 2004." Bureau of Labor Statistics News, Washington, DC: U.S. Department of Labor. Accessed <http://www.bls.gov/cha> (April 8).
- U.S. General Accounting Office (1991). Federal Labor Relations: A Program in need of Reform (Washington, DC), July.
- Williams, Richard C. (1994). "Resolution of the Civil Service Collective Bargaining Dilemma." *American Review of Public Administration*, Vol. 24, No. 2, January, pp. 149-160.
- Zack, Arnold M. (1972). "Impasses, Strikes, and Resolutions." in Sam Zagoria (Ed.), *Public Workers and Public Unions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall), pp. 101-121.

### قراءات مقترحة Suggested Readings

- Bender, K.A., and R. F. Elliott (2003) *Decentralised Pay Setting: A Study of the Outcomes of Collective Bargaining Reform in the Civil Service in Australia, Sweden, and the UK* (Ashgate, England, Burlington, VT: Shgate).
- Brock, Jonathan, and David B. Lipsky (Eds.). (2003). *Going Public: The Role of Labor Management relations in Delivering Quality Government Services* (Champaign, IL: Industrial Relations Research Association).
- Cosset, Thomas R. and Arthur E. Berkeley (1992). *Collective Bargaining: How It Works & Why: A manual of Theory & practice* (New York: American Arbitration Association).
- Fernbach, Dan, and Jane R. Henkel (1994). *A Survey of selected States Regarding Collective Bargaining Laws for State Employees & Experience Under Those Laws* (Unpland, CA: DIANE).
- Florio, James, and Jerry Abramson (1997). *Working Together for Public Service: Report of the U.S. Secretary of Labor's Task Force on Excellence in State and Local Government Through Labor-Management Cooperation* (Unpland, CA: DIANE).
- Kearney, Richard C. (Ed.) (1993). "Public Sector Labor Relations Symposium." *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 13, No. 3 (Summer).
- Kearney, Richard C., and David G. Carnevale (2001). *Labor Relations in the Public Sector*, 3rd ed. (New York: Marcel Dekker).
- Mangum, Garth L. (1992). *Labor Struggle in the Post Office: From Selective Lobbying to Collective Bargaining* (Armonk, NY: M. E. Sharpe).

Najita, Joyce M. and James L. Stern (Eds.) (2000) Collective Bargaining in the Public Sector: The experience of Eight States (Armonk, NY: M. E. Sharpe)

Rabin, Jack (1994) Handbook of Public Sector Labor Relations (New York: Marcel Dekker).

Rhoades, Gary (1998) Managed Professional: Unionized Faculty & Restructuring Academic Labor (Albany: State University of New York Press)

Ricciucci, Norma (1990) Women, Minorities and Unions in the Public Sector (Westport, CT: Greenwood)

Slater, Joseph E. (2004) Public Workers: Government Employee Unions, the Law, and the State, 1900-1962. (Ithaca, NY: ILR Press)



## **الفصل الثامن**

**الموظفون الحكوميون - الحقوق والمسئوليات**

**Public Employees-Rights Adn Responsibilities**



رغم أن إدارة شئون الموظفين الحكومية لديها الكثير من التشابه مع نظيره بالقطاع الخاص، خصوصاً ساليب الإدارة الملائمة لبعض الوظائف أو الشباعات مثل تقييم الوظائف، تسخير (تنشيط) الوظائف، وتقييم الأداء، فإنه توجد أيضاً اختلافات جوهرية في الممارسات بين القطاعين الاتيين. وإن كثيراً من هذه الاختلافات موطىء في السئة السياسية بالادارة العامة. وإن ممارسات إدارة شئون الموظفين لحكومية تخضع لتدقيق العام (الحكومي) وإن المسائل الحربية ومسائل الرفاهة السياسية هي دائماً هي الأجندة، وتترد اختلافات أخرى على كل حال من البيئة القانونية ذات التمرد لإدارة شئون الموظفين الحكومية. وسوف يركز هذا الفصل على تلك الاختلافات والطرق التي يعمل بموجها القانون لإدارة شئون الموظفين الحكومية منميرة (بمعنى أنها مختلفة). وسوف يرى أن كثيراً من المميزات القانونية المهمة جداً ترجع جذورها إلى مسيرات المحكمة العليا لدستور لولايات المتحدة. وسوف نطرق في هذا السياق إلى حقوق الموظفين الحكوميين بموجب التعديلات، الأولى، والرابع، والخامس والرابع عشر والوارث بين تلك الحقوق ومسؤوليات الموظفين. وسوف يتم النظر أيضاً في المسائل القانونية، خاصة القوانين التي حدثت من المشاركة السياسية من جانب العمال الحكوميين

## الدستور والخدمة الحكومية (العامة) The Constitution And Public Employment

إن إحدى السمات البارزة في الديمقراطية هي أن سلطة الحكومة محدودة. وحقاً، إن كثيراً من مواد دستور الولايات المتحدة صممت بالتحديد لتقييد سلطة الحكومة. ويوجد العديد من هذه الميود في التعديلات العشرة الأولى، التي تعرف بشكل آخر بأنها ميثاق الحقوق، والتي تم التصديق عليها أصلاً في عام ١٧٩١م لتقييد لحكومة بشكل أفضل. وهما تحد تعبداً بها في ذلك الميود على سلطة الحكومة لحد من حرية الكلام وإلى الانضمام إلى تنظيم Association (التعديل الأول)، وقيود على حق الحكومة في القيام بالتفتيش والمصادرة (التعديل الرابع)، وقيود أيضاً على سلطة الحكومة لحرمان أشخاص من الحياة والحرية، أو الممتلكات، دون عملية قانونية لارمة (التعديل الخامس). وإضافة إلى ذلك فإن التعديل الرابع عشر والذي تمت المصادقة عليه في عام ١٨٦٨م طالب الولايات أن توفر عملية قانونية مناسبة الحد من سلطة لولاية لإنكار حق أي شخص في الحماية القانونية المتساوية، وأنها ترجمت لتطبيق شروطاً أخرى بميثاق الحقوق في الولايات، وتوجد لكثير من القيود الأخرى المهمة على سلطة الحكومة التي يمكن أن تكون في الدستور وبخاصة هي التعديلات

العشرة الأوائل، لكننا سوف نلقي الضوء على القيود الموصحة سابقاً، إذ إن لدى كل منها أثراً مباشراً في العمليات اليومية في إدارة شؤون الموظفين الحكومية المعاصرة. وليست هذه النصوص الدستورية محسب بحد من سلطة الحكومة لتوجيه سلوك الأشخاص ضمن إدارتها عموماً، لكنها أيضاً تحد من أسلوب الذي تقوم الحكومة بموجبه كمستخدم في توجيه موظفيها.

وبعبارة أخرى، فإن الموظفين لحكوميين بمنعون بحقوق دستورية مهمة حين يلتحقون بالخدمة العامة ونتيجة لذلك فإن السلطات أو الأعمال المتوافرة لمديري شؤون الموظفين في القطاع العام محصورة في طرق محددة ومبارزة. على كل حال، إن هذا الشرط هو نتاج لأحكام قانونية مرزب منذ أعوام ١٩٥٠م وكانت علاقات المخدم واستخدم المستخدم بالقطاع العام في أواخر أواسط أعوام ١٩٥٠م، بسيطر عليها للمخدم ولذي كان حراً هي فرض أكثر من الشروط على العمال التي ينبغي قبولها للمحافظة على وظائفهم وتاريخياً قصت المحاكم أنه ليس للموظفين أي حقوق في الوظيفة تستند إلى الدستور وهكذا، فإن تحديد شروط الخدمة يتمثل في أن المخدم الحكومي يمكنه أن ينكر وقد فعل ذلك - حقوق العمال المدنية والسياسية التي يتمتع بها عموماً أولئك الذين بالقطاع الخاص. ويمكن أن تعرض الوظائف أو أن يتم نكرها تقريباً بموجب أي شروط بصعها الحكومة (Rosenbloom & Barly 2003, P. 30) ومثال لذلك، وعلى ضوء هذه النظرة فإن الموظفين لحكوميين ليست لديهم فعياً أي حقوق في إجراءات إنهاء الخدمة وكما بررت المحكمة العليا ذلك هي قضية بيلي ضد ريتشاردسون (Bailey v Richardson, 1951) «ولا تطبق عملية قانونية مناسبة إلا إذا كان الشخص قد انتزع منه شيئاً هو من حقه». ونتيجة لذلك، فإن موظفي الحكومة يمكن فصلهم دون تفسير و السماع للأقوال قبل إنهاء الخدمة وإن الإعلان الكلاسيكي في العام ١٨٩٢م والذي قال فيه القاضي هولمر (Justice Holmes) إن مقدم العريضة قد يكون له حق دستوري لتحدث في السياسة، لكن ليس لديه حق دستوري ليكون شرطياً. وهذا يلخص ذات الموقف تماماً (Mc Auliffe v Mayor of Bedford 1892) وشكل ملموس فإن وجهة نظر هولمر (Holmes) استمرت تسيطر لـ (٦٠) سنة تالية، والتي كان خلالها مدى المراجعة القانونية لأعمال شؤون الموظفين التي يتخذ فيها المديرون قراراً، محدوداً جداً وكما كتب أحد المراقبين عام ١٩٥٥م، إنه من خلال التأكيد أنه لا يوجد حق دستوري للخدمة الحكومية، فإنه أيضاً يستشف من ذلك أنه يمكن ألا يكون هناك حق دستوري في الخدمة الحكومية. ومن تعاقب الأحداث، بما أنه لا توجد ادعاءات جوهرية في التوظيف، فإن الخدمة ممارستها الدولة بوصفها امتياراً (Dotson, 1955, P. 87)

وعلى كل حال، أثبتت في بداية عام ١٩٥٠م مسئلة جوهرية تتعلق بمبدأ الامتيازات. فإذا لم يكن هناك حق في الخدمة الحكومية، فتحت أي ظروف يمكن إكراه قابلاً؟ هل يمكن إكراه لأن موظفاً قد سياسات إحصائية بعينها مثل التمازج أو التكماس لعرقى أو انه فشل في الأزم - فتم السلوكية المحلية مثل لموصلة على الذهاب للكنيسة بانتظام (العقادة)؟ (Rosenbloom & Bailey, 2003, P. 30). وتحت قيادة محكمة وارن (Warren Court)، هدمت القضايا الجديدة ناصداً سلسلة من لقرارات التي دبت الى وقف العمل بمبدأ لامتيازات. وبديلاً عنها طورت معياراً طلب التوازن في مصالح للموظفين الحكوميين. والحكومة والجمهور عموم. ولم بدأ لعمل بالمعيار الجديد. بمرر، فإن عالم الإدارة، ديفيد روزينبلوم (David Rosenbloom) لاحظ انه تحت هذا المد الجديد، ايما كانت هناك مصلحة جوهرية غير الخدمة بواسطة الدولة مصممة في فصل موظف حكومي فإنه لا يمكن فصل هذا الموظف. حراف ولا بدون احراءات محسوبة لتمرير عمدا كانت يوجد هناك اسس شرعية. (Rosenbloom, 1971, P. 21). ويهدد الاسلوب، فلصت المحكمة من بصرف لاداره. ودلاً بتوسع الحماية والصمدات الدستورية للموظفين الحكوميين على كل مستويات الحكومة.

### إجراءات العملية القانونية المناسبة Procedural Due Process

بعد التغييرات الأكثر أهمية بالنسبة لعمل الحكومه. جاء من خلال سلسلة من قرارات المحكمة العليا ابتداء من اعوام ١٩٦٠م حيث اكدت ان للعامل الحق في ان يكون لهم ممتلكات ومصالح في الحرية في وظائفهم مما يبرر الحماية بمرحبت الحد المناسب للعمية في التعديلات الخامس والرابع عشر من الدستور. وحسب معرفته لمحكمة فإن ممتلكات لمصالح "تؤكد حين تعرف الحكومه به بعد اكمال فترة التجربة يحتاج فان الاتصال لا يتم الا بسبب مشروع محسب. ومثل هذا الوعد من الموظفين الحكوميين لديهم توقع معقول للخدمة مستمرة بشرط ان يكمل العمل وان يودوه بشكل مرضي. وإن أحد أعمدة نظم الجدارة التقليدية بالحكومة، بالطبع الأمن السسني في الوظيفة يفقد على فكره ان الحكومه تهي خدمة الموظفين فقط بسبب مشروع وسيعة لذلك، فإن في نظم الجدارة التقليدية، لدى الموظفين مصلحة في امتلكات" في الاستعداد و به يمكن فصلهم فقط حين تنبع إجراءات العملية المناسبة، وذلك متروك للحكومة. بالطبع، ان تقدم مثل هذه الوعود أو أن يحدد تلك الأنواع من الوعود هي التي تؤكد مصلحة الممتلكات. وان صلاحيات حديثة في ولايتي

جورجيا وفلوريدا (Georgia & Florida)، وهي مواقع أخرى تم استبعاد مثل هذه الوعود من كثير من الموظفين الحكوميين وذلك في محاولة بغير استعدادهم بحداً «بحسب إرادة الإدارة» حيث يتم إنهاء الخدمة لأي سبب بشرط أنه ليس بالتحديد ممنوعاً بحكم القانون.

ونشار «مصالح الحرية» حين يتم إنهاء خدمة موظف حكومي بطريقة تهدم بها سمعة الموظف وأن حرية أو حريتها للحصول على عمل مستقبلاً تكون محدودة نتيجة لذلك السمعة. ويرر هذه القضية حينما يرفع المخدم الحكومي تقارير سلبية، أو خلافاً لذلك، أن تكون هناك معلومات لا تمتدح تصرفات أو سلوك الموظف على الوظيفه تكون سبباً في إنهاء خدمته، وبموجب مثل هذه الأحوال، والتي يفترض أنها قد تكون عادية، فإن إجراءات إنهاء الخدمة لا تقدم بدوى الدعوى المناسبة للوضع. وفضلاً عن ذلك، فإنه من المهم ملاحظة أن مصلحة الحرية تكون موجودة حتى بالنسبة للموظفين تحت التجربة أو غيرهم، مثل العمال الذين تنهى خدمتهم بحسب إرادة المخدم الحكومي الذين ليس لديهم «مصلحة ممتلكات» هي وظائفهم، لذلك فإنه يجب على المخدمين الحكوميين إما أن يتحاشوا بوصول المعلومات التي من الممكن أن تهدم سمعة الموظفين المنتهية خدماتهم، أو أن يتأكدوا في جميع دعاوى إنهاء الخدمة، من أنه تم اتباع إجراءات الدعوى المناسبة.

وعرف المحكمة من خلال سلسلة من القضايا بما هي ذلك مجلس لحكام صدر روث (Board of Regents v. Roth, 1972) وبيري ضد سندرمان (Perry v. Sinderman, 1972) وأرييت ضد كيندي (Arnett v. Kennedy, 1974) وبيشوب ضد وود (Bishop v. Wood, 1976) فقد عرفت المحكمة الأحوال التي يمكن أن توجد فيها مصلحة الممتلكات وحرية وما هي معايير الدعوى المناسبة التي يمكن تطبيقها بحسب ظروف محدودة. وكررت المحكمة العليا في قضية إضافية هي قضية مجلس التعليم في كليفلاند ضد لودرميل (Cleveland Board of Education v. Loudermill, 1985) حيث كررت أنه من حق الحكومة أن تقرر ما إذا كانت ترغب في تأسيس «مصلحة ممتلكات» لموظفي الحكومة لكن ما من تنسب من هذه المصلحة، فإن إجراءات الدعوى المناسبة تصبح ضرورية، وظيفية المحكمة أن تقرر ما يطلبه للدستور بحسب شروط «الدعوى المناسبة». وقد رأت المحكمة في الحد الأدنى من العقلانية أن «الدعوى المناسبة» سوف تتطلب إعادة الموظف سلوكه غير السليم في العمل قبل إنهاء خدمته. وأنه أو أنها يسعى أن يمنح حق سماع قواله قبل إنهاء الخدمة، وذلك لمنح الموظف

فرصة الاستجابة للاتهامات الموجهة صده. وإن الفرص من إجراءات الدعوى المناسبة هو التأكد من بواهر العدالة والإبصار داخل المنظومة فيما يحتصر بإجراءات الفصل.

### حرية الكلام والتعبير Freedom Of Speech And Expression

وهذا جاهدت المحكمة في مجال حرية التعبير لإحداث توازن بين رعاية لمصالح الموظفين الحكوميين ومقدميهم. وقد حكمت المحكمة في قضية بيكرينج ضد مجلس التعليم ١٩٦٨م (Pickering V. Board of Education) رغم أن الموظفين العموميين، غير مرعومين دستورياً للتأثر من أحد الحقوق التي بدونها يتمتعون بوصفهم مواطنين للتعليق على «مسائل ذات اهتمام عام» وإن الدولة لديها مصلحة بوصفها محمداً في تنظيم كلام موظفيها الذي يختلف بدرجة كبيرة من حديث تمتلكه هي. وفي صلة تنظيم كلام المواطنين عموماً وبمعنى آخر إن ما ينبغي موارنته في كل حالة هو مصلحة الموظفين الحكوميين باعتبارهم مواطنين للتعليق على أمور تخص الرأي العام وأن جانب المخدم الحكومي هو توفير الخدمات للجمهور.

وبإيه منذ قضية بيكرينج (Pickering)، طبقت المحكمة هذا التوازن كاحسار في عدد من القضايا، غالباً بالأقلية تعبر عن الرأي أن الأغلبية قد انحرفت نحو الاتجاه الخطأ. وعموماً، فإن محاكم بيرجر وريهيكوست (Burger & Rehnquist) ذهبت إلى التمسك بموقف المخدم في الغالب الأعم أكثر منه بموقف الموظف، وأنهم كانوا مترددين لقبول أي شيء غير القضايا التي تقتصر ما يرويه قضايا دستورية جوهرية (بدرجة كاسحة) ومع ذلك فقد قدمت المحكمة إرشادات ذات وصوح نسبي خاصة بحرية الكلام للموظفين الحكوميين في قضية رانكن ضد ماكفيرسون ١٩٨٧م (Rankin V. Mc Pherson) وتخص القضية شاة عمرها (١٩) عاماً، وهي موظفة تحت التجربة (Ardith Mc Pherson) تعمل في مكتب شرطة محلي (رانكن Rankin) في تكساس (Texas). وأنه مباشرة بعد محاولته اغتيال الرئيس رولاند ريغان (President Roland Reagan) سمعت ماكفيرسون تدي تعليقاً لرمين بقولها: «إذا ذهبوا إليه مرة أخرى، أمل أن يلحقوا به (أي يغتالوه)» (Rankin V. Mc Pherson). وحين تم إبلاغ التعليق للشرطي رانكن (Rankin) قام فوراً بفصل ماكفيرسون (Mc Pherson) وقد أصدرت المحكمة حكمها في أن حق ماكفيرسون في التعديل الدستوري الأول في حرية الكلام قد انتهى، وأنه بهذا الفعل حدثت المحكمة الأسلوب السدي بموجبه تتم مراجعة مثل هذه القضايا. ولاحظت المحكمة تحديدأ أنه حتى لو كانت ماكفيرسون موظفة تحت التجربة، فإنها أيضاً تحتفظ

بحقوقها الدستورية. ورأت المحكمة بعقلانية أنه حين يكون كلام الموظف الحكومي هي مسائل ذات اهتمام عام (والذي كان صحيحاً في قضية ماكفيرسون)، ولا يكون الكلام تعريضاً للنظام والعمليات العادية لمكان العمل (والذي أيضاً كان حقيقة في قضية ماكفيرسون) فإن الموظف يحد الحماية الدستورية.

#### نشرة Bulletin

«من قصة برى ضد سندرمان (Perry V Sinderman, 1972) يوحد ابعاداً لحق تعاقدى أو للخدمة الوظيفية، فإنه وحده يهرم دعوى المدعى عليه أن عدم تحديد عقده ينتهك حقه في حرية الكلام... ورغم أن التقوقع بالخدمة الوظيفية مسألة شخصية فإنه لا يجد حماية عن طريق إجراءات الدعوى المناسبة. وإن ادعاء المدعى عليه أن الكلية لها ديمومة وظيفية كحقيقة واقعية، يعني أن السياسة حول ديمومة الوظيفة تمنحه الحق في فرصة يبرهن فيها شرعية دعواه لديمومة الخدمة الوظيفية. وإن مثل هذا البرهان سوف يرغم الكلية لتسحه فرصة لاستماع أقواله»

### حرية الالتحاق بالمنظمات Freedom Of Association

يحمي التعديل الأول للدستور أيضاً حق الموظفين لحكوميين في الانضمام أو عدم الانضمام إلى منظمات محددة. مثلاً، للموظفين الحق في عدم الانضمام لاتحاد، لكن في لحالات التي يسمح فيها القانون بالمساومة الجماعية، فإن الحكومة بوصفها مهنياً يمكنها أن تحدد اتحاداً أو نقابة يعينها بوصفها وكياً حصرياً للمساومة لمجموعة معينة من العاملين الحكوميين، وأنها - أي الحكومة - قد تطلب من الموظفين غير الأعضاء في الاتحاد دفع نصاب عادل من رسوم الاتحاد لدعم نشاطات الاتحاد في المساومة (Aboud V. Detroit Board of Education, 1977). وعلى كل. فإن الموظفين غير الأعضاء في الاتحاد غير ملزمين بالإسهام المالي لدعم نشاطات الاتحاد الحزبية السياسية (Chicago Teachers Union V. Hudson, 1986) كما أنه من الثابت تماماً أن الموظفين الحكوميين غير مطالبين بالدعم أو بالانضمام إلى حزب سياسي يعينه وذلك كشروط للاستخدام أو للحصول على اعتبارات ذات مزايا جراء مختلف قرارات الاستخدام. وهناك قضيتان هما الرود ضد بيرنر (Elrod V. Burns) 1976 وبرانتي ضد فينكل (Branti V. Finkel) 1980 تخص موظفين فصلوا من وظيفتيهما حين تغيرت قيادة لحزب في مكاتبهما، واعتبرا أنهما من الحزب السياسي «الخطأ».

وقد تمت تسوية هذه القضية بإعلان المحكمة أن الفصل لأسباب حرية لا يكون مسموحاً به إلا حين تبرهن الحكومة أن الانمحاء لحرب سياسي ضروري لأداء مهام الملائمة لموظيفة، ومؤخراً في قضية روتان ضد الحزب الجمهوري في إلينوي ١٩٩٠ (Rutan V. Republican Party of Illinois) تمسكت المحكمة بأن المعيار نفسه ينطبق على أعمال شئون الموظفين الأخرى فيما يحاور إنهاء الخدمة بما هي ذلك الترقيات، التقلات، التنسيق، الاستدعاء للخدمة بعد التنسيق والتعيين (دانيال ١٩٩٢م) (Daniel, 1992).

### حق الخصوصية The Right To Privacy؛

يضع التعديل الرابع لدستور الولايات المتحدة الحكومة من إحراء «أي تفتيش أو مصادرة غير معقولة». حين تطبق الحكومة القانون في الحالات الاحرامية، فإن بصريحاً قصدياً مصوم على لسبب لمحتمل، أو هي الحالات التي يكون فيها لحصول على التصريح غير عملي، فإنه لا بد من وجود «شبهة معقول أن عملاً إجرامياً قد حدث». هي هذه الحالات يكون التصريح مطلوباً قبل التفتيش أو المصادرة (Rosenbloom & Bailey, 2003, P. 35). لكن، ما هو المطلوب حين تكون الحكومة بوصفها مخدماً، تسعى لفيتش الموظفين الحكوميين، أو محيط عملهم؟ قد حكمت المحكمة العليا في العام ١٩٨٧م، في قضية أوكونور ضد أورتيغا (O'Connor V. Ortega) أن الموظفين الحكوميين يحفظون بحقوقهم بموجب التعديل الرابع، خصوصاً حين يكون لدى الموظف توقعات معقولة في حقه في الخصوصية (Rosenbloom V. Bailey, 2003, P. 35) ومن ثم فإن تفتيش مكتب الموظف، والطاوله، والدواليب، والخزائن، يكون مسموحاً به فقط في حالة وجود اشبهاء معقول بأن الموظف يقوم بعمل صابر ومن التفتيش الروتيني والاشتبهات غير العلية لتلك الأماكن أو الأشياء «السابق ذكرها» غير مسوح به. وبخضع لدات المبع، تفتيش ملابس الموظف وممتلكاته الشخصية.

وتم التركيز على هذه المسألة في العام ١٩٨٠م حين قامت الحكومة بشكل متزايد بتطبيق البرامج ضد المخدرات، وهي تطالب بالفحص لعشوائي والإجباري للمخدرات في الموظفين الحكوميين. وحدث في العام ١٩٨٩م في قضية اتحاد موظفي الخريفة الوطنية ضد فون راب (The National Treasury Employees Union V. Von Raab)، أن المحكمة تمسكت ببرامج كشف بالأشعة عن المخدرات مما يتطلب فحص البول لجميع موظفي خدمة الحمارك الذين سعوا للنقل أو الترقية لوظائف لها ارتباط مباشر بتحريم المخدرات أو يتطلب أن يحمل الموظف أسلحة نارية وقد رأت المحكمة أنه من

المطبق أن مصلحة الحكومة في لمحافظة على قوة عاملة ذات ارتباط تلك السلطات، بمعنى أنها حاله من تأثير مخدرات غير قانونية، إن مصلحة الحكومة تفوق مصلحة الموظف في الخصوصية، ونتيجة لذلك فإن موظفي الحكومة الذين يعملون في وظائف ذات ارتباط بالسلامة العامة وخصوصاً أولئك الذين يحملون أسلحة نارية، بالإمكان إخضاعهم لاختبارات المخدرات حتى لو لم يكن هناك اشتباه للأفسراد بأنهم ربما استخدموا مواد غير قانونية، أما الموظفون الآخرون، الذين لا يشغلون وظائف ذات علاقة بالسلامة العامة، من الممكن عدم إخضاعهم دستورياً لاختبار المخدرات، وذلك في حالة انعدام اشتباه في الفرد.

### المساواة في الحماية أمام القانون Equal Protection Of The Laws

إن الحماية المتساوية في القوانين أمر مطلوب بوضوح بالتعديل الرابع عشر من الدستور، وأنه مد قرار المحكمة في قضية بولنج ضد شارب عام ١٩٥٤م (Bolling V Sharpe)، ضمن في التعديل الخامس، وفي الواقع تنشأ قضايا الحماية المتساوية حين تقوم الحكومة بوضع حدود تمييز بين الأفراد. وهي معظم الحالات، تطبق المحكمة أحد المعيارين حين ترفع أعمال الحكومة التي تحلق مثل هذا التمييز أو التصنيف وبطلب المعيار الأول فقط وحوود أساس عقلائي للتمييز بين الأفراد. وبكلمات أخرى يجب أن نكون هناك علاقة رشيدة بين التمييز المفروض وعاية حكومية شرعية وأن المطلب القاصي أن يكون المدرسون في المدارس الحكومية من حملة درجات الكليات، و لترخيص من الولاية يستوفي شرط الاختيار بسبب أن هناك ارتباطاً بين هذا الشرط ومشروعية هدف الحكومة في التأكد من أن لمدرسين أكفاء سبباً وبموجب معيار قاعدة «العقلانية»، فإن عبء التبريل على ذلك يقع على أولئك الذين سعى ون تصنيف الحكومة لتوصيح أن عمل الحكومة الذي حصص للتحدي لا يخدم عرصاً شرعياً، أو في حالة أن هناك عرصاً شرعياً، فإن التصنيف ليس ذا ارتباط عملائي لتحقيق ذلك العرض وإن هذا المعيار يطبق عادة في مراعاة حالات التمييز مثل تلك المرسطة بقوانين إدارة الأعمال أو الترخيص، أو أشكال أخرى من القوانين الاقتصادية والاجتماعية التي لا تتضمن قضايا خاصة بالعرق الإثنى أو الحقوق الأساسية (Grosman & Wells, 1988)، ويتطلب المعيار الثاني في مراعاة المساواة في الحماية يطلب مستوى مرتفعاً من المحص يعرف عادة بالمحص الدقيق الذي طبق في العادة حين تكون عمليات التصنيف من قبل الحكومة بالحد من الحريات الأساسية أو الحقوق أو الدفع بالتمييز الفائم على العرق أو

الأصل الوطني. وبموجب المحرص الحاد، فإن العبء يقع على الحكومة للدفاع عن صلاحية التصنيفات أو التمييز الذي فعلته، وذلك باستدلالها أن ذلك يخدم مصلحة حكومية ضاغطة وأنه - أي التمييز - فضل بتضييق شديد بحيث لا تكون هناك بدائل تحقق تلك المصلحة التي هي أقل تقييداً على مصالح أو حقوق أطراف أخرى قد يتأثرون بهذه التصنيفات. ونتيجة لذلك فإن القوانين التي تمت مراجعتها بموجب المحرص الجاد، أكثر قابلية للاحتراق من القوانين التي تخضع فقط للمعيار القائم على الرشد.

ومضى كانت التصنيفات تخص التمييز بين الجنس (ذكر أو أنثى) فإنه يتم الوصول إلى أرضية وسط بين المعيار القائم على الرشد، والمحصر الجاد. وبلغة المحكمة، فإن التمييز في الجنس (ذكر أو أنثى) «شبه مشتبه فيه» (Quasi Suspect) ويتم في مثل هذه الحالات، مراجعة على مستوى متوسط، تتطلب أن تكون التصنيفات ذات ارتباط قوي بأهداف حكومية مهمة. وحدث في السنوات الأخيرة أن حالات الحماية المتساوية التي كانت ذات علاقه مباشرة قوية بإدارة شئون الموظفين الحكومية قد تضمنت برامج نشاطات إيجابية تشمل التمييز/الأفضليات القائمة على العرق. وعلى الرغم من لإطار التحليلي العام الذي تم تطويره في مجال مراجعة الحماية المتساوية، فقد ناضلت المحكمة العليا على كل حال لتقرير المستوى المناسب لمراجعة النشاط الإيجابي. ويفهم النشاط الإيجابي بدهاء حول الأفضلية برسم خط تمسك قائم على الجنس، ولهذا السبب فإن بعض أعضاء المحكمة تمسكو دائماً بأن مثل هذه البرامج يجب أن تخضع للمحص الحاد متى ظهرت معارضة لها تنطبق من أساس دستوري. وناقشت سلطات قضائية أخرى، أن المستوى المتوسط للمراجعة الذي يطالب أن مثل هذا التمييز يجب أن يرتبط بشك قوي بمصالح حكومية مهمة أكثر منه مصالح ضاغطة، هو المعيار المناسب لسبب أن التصنيفات في النشاط الإيجابي هي معتدلة بالصورة. وبحلول منتصف أعوام ١٩٩٠م فقد انتصر المدافعون عن المحصر الحاد وكان من الضروري أن يقوم التمييز العرقي الموحود في برامج الحكومة في النشاط الإيجابي بحيث ينبغي أن يتم النظر إليه. وأنه يخدم مصلحة ضاغطة وأن يفصل بتدقيق شديد ليمارس تلك المصلحة الضاغطة. وهي إطار الاستحد، فإن حالات التمييز السابقة من جانب الحكومة باعتبارها محدماً تضمنت ما قد يوفر مصلحة ضاغطة بشكل كاف لمثل هذا البرنامج. وإن إستراتيجيات النشاط الإيجابي التي تطالب بإمضاء الموظفين من الأقليات الذين هم دون المصائب العليا وتتمسك أكثر من الموظفين الكبار الذين هم ليسوا من الأقليات، أو البرامج التي تتضمن «أفضليات» لمجموعات الأقليات من غير المتوافرين في سوق العمل الذي يتم عادة الاستقطاب

منه، إن هذا كما سيتم مناقشته لاحقاً في الفصل التاسع - لن يصمد أمام المحضر الدستوري ( Wygant V Jackson Board of Education, 1986, City of Richmond VJA ( Croson Company, 1998) وقد حدث مؤخراً، أن المحكمة حكمت أن احتلاف مجموع الطلبة (١٩٩٨م) هو مصلحة صاعطة بقدر كاف لبرنامج نشاط إيجابي تفضيلي لتنظيم الدخول في كليات وجامعات حكومية. لكن يبدو أنه من غير المحتمل أن تحد المحكمة من الاختلاف وسط لقوى العاملة يعتبر أيضاً مصلحة حكومية صاعطة بذات القدر. وأيضاً، وحتى تاريخه، فإن المحكمة لم تقرر أبداً دستورية تفصيل النساء في النشاط الإيجابي (انظر الفصل التاسع في هذا الكتاب).

### موازنة بين الحقوق والمسئوليات A Balance Of Rights And Responsibilities

لقد عملت المحكمة في جميع القضايا التي تم شرحها في هذا الفصل عملت المحكمة على إحراء موازنة بين مصالح الموظفين في التمتع بالحقوق الدستورية ومصلحة المحكم الحكومي و لجمهور، وذلك هي تأسيس والحفاظ على قوة عاملة حكومية مسحة وإنه خلال ال(٥٠) سنة الماضية، فإن المحكمة العليا خلال سعيها لإحداث ذلك التوازن، قد أفرغت أو حصرت عن قصد سطه الحكومه باعتبارها محمداً في عده محالات في علاقات الاستخدام وإن الموظفين الحكوميين لم يعودوا يطالبون بأداء قسم الولاء العريض العمومي بإفراط. وإن حريتهم بالانضمام للتنظيم السياسي لا يمكن الحد منه بطريقة حراية ونعطيات مانعة ضد العصوية هي أحزاب سياسية بذاتها، أو أي منظمات أخرى في هذا الشأن. وإن الموظفين تحديداً لهم حقوق في عمله مناسبة في إحراءات إنهاء الخدمة، وإن لهم صمادات في الحرية من أي تفتيش أو مصادره غير معقولة وبالمثل فإن العمال بموقعون حماية مساواة من القوانين. وإن أي تمييز بفصل بينهم على أساس العرق، إذا رفع إلى المحكمة، سوف يحصع لمحص قضائي يتسم بالصرامة الأكثر. وعلى المحكم أن يتوقع بالتقابل ولاء وثقة جيدة وعملاً ذا كفاءة وفاعلية من الموظفين الحكوميين.

### النشاط السياسي للموظفين الحكوميين Political Activites Of Pblic Employees

إن واحداً من أكثر الحقوق الأساسية للمحكمين الحكوميين هو حقهم في توقع أن موظفيهم سوف يديرون أنفسهم - لو جاز التعبير - بطريقة حيادية في مجال

السياسة. وإن القوانين التي تؤسس نظم الحداثة تتطلب عادة مثل هذه الحيادية من القوى العاملة الحكومية. ولكن لتقوية ذلك المبدأ، فإنها ممارسة قائمة منذ مد بعيد بالولايات المتحدة للحد من النشاطات السياسية لموظفي الحكومة. وتشمل النشاطات المحظورة الترشيح لمنصب انتخابي والعمل بنشاط في الحملات الانتخابية للمرشحين. وإن الفرص من فرص هذه القيود في تشريع الحكومة الفيدرالية والولائية هو تسهيل الحياد السياسي للقوة العاملة الحكومية، وذلك بمنع الابتزاز الحزبي للقوة العاملة الحكومية. وإن القيود على النشاط السياسي لاقت تحدياً منتظماً في المحاكم على أساس أنها أي القيود غير دستورية، لكن هذه القيود استمرت كما هي ولم تؤثر عليها نسبياً المحصن القضائي. ومن ثم فقد حكمت المحاكم الفيدرالية أن القيود على السلوك السياسي للموظفين الحكوميين مسموح بها لتحسين حمايه مصلحه الحكومه والجمهور في إطار خدمة مدنية ذات حياد سياسي.

وإن أفضل التشريعات القابولية المعروفة هي هذا السياق هي قوانين هاتش ١٩٢٩م و١٩٤٠م (Hatch Acts) فقد صدر الأول (١٩٢٩م) على الأقل جرئاً، بسبب تحوف الكونجرس من أن الرئيس روزفلت (President Roosevelt) كان يبني قاعدة سياسية قوية في البيروقراطية الفيدرالية، وذلك بتوظيف أعداد كبيرة من الأفراد بدون منافسة ليعملوا في الخدمة غير المصنفة، ويتم فيما بعد توسيع نطاق الحداثة ليستوعبهم هي وظائفهم ووكالاتهم. ويطلق قانون هاتش ١٩٢٩م (Hatch ACT) على معظم العاملين في الحجاز التمييزي الفيدرالي. لكنه يستثني الرئيس ونائب الرئيس، ورؤساء ومساعدي الرؤساء للمصالح التنفيذية، وأعضاء موظفي البيت الأبيض، والموظفين الذين يقررون السياسة الموصلة. ويتم تعيينهم من قبل لرئيس وأكد من مجلس الشيوخ (Senate). وإن لمسئولية الرئيسية لتطوير وتطبيق الأحكام واللوائح الضرورية لإنفاذ القانون كلفت بها لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة (CSC) ومكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) بعد قانون إصلاح الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٨م

وتم توسيع دائرة تطبيق قانون هاتش (Hatch ACT) في عام ١٩٤٠م ليعصي موظفي الولايات و لمجليات الذين خدمتهم الأساسية ذات علاقة بأي نشاط يمول كلياً أو جزئياً بقروض أو منح من الولايات المتحدة. وهي وقت لاحق، وفي تعديل لقانون الحملة الفيدرالية لسنة ١٩٧٤م سمح للعاملين بالولايات و لمجليات بالاشتغال في نشاطات سياسية حزبية معينة (مثل احتداب الأصوات في الانتخابات الحزبية وأن يكونوا مدوبين في مؤتمرات الحزب) هذا إن لم تمنعهم من ذلك قوانين الولاية.

ويمع قانون هاتش (Hatch ACT) استخدام سلطه الموظف وبعموده يعرض التدخل في لانتخاب أو التناثر في النتحة. وفي حالة الموظفين الفيدراليين، يمنع القيام بأى دور شط في الإدارة السياسية، أو في الحملات السياسية. وبالنسبة للموظفين الفيدراليين فإن أقصى عقوبة هي انتهاك القانون هي الاستبعاد من الخدمة. وأن العقوبة الأقل هي الإيقاف عن العمل بدون راتب لمدة (٣٠) يوماً. وبخصوص العمال بالولاية والمحلية، فإنه إذا وجدت لجنة الخدمة المدنية (ويعد ١٩٧٨م، مكتب إداره شئون الموظفين) أن تجاوز لقانون قد حدث فقد قررت عما إذا كان الفصل أو الاستبعاد له ما يبرره. فإذا أوصت لجنة الخدمة المدنية (CSC) بالفصل لكن المخدم الحكومي في الولاية أو المحلية لم يلتزم، فإن الوكالة الممولة مطلوب منها أن توقف المنحة أو القرض بمبلغ يساوي راتب سنتين للموظف المعني. أي الذي تقرر فصله

وقد تمسك المحكمة العليا بدستورية قانون هاتش (Hatch ACT) وتعديله في العام ١٩٤٠م لتغطي موظفي الولاية والمحلية في قصبيين هما عمال الحكومة المحدودين ضد ميتشل (United Public Workers V. Mitchell 1947) وقضية حملة أو كلاهوم ضد لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة (Oklahoma V. United States Civil Service Commission). وأكدت المحكمة موقعها في العام ١٩٧٣م حين رفضت حكماً لمحكمة هيدرالية لماطعة قررت فيه أن القانون (هاتش) غير دستوري بسبب أنه عمومي وليس محدداً بدقة «وقادر على الاكتساح وعدم التطبيق بعدالة». وفي قرارها (١ إلى ٣)، الخاص بقضية الخدمة المدنية للولايات المتحدة ضد الاتحاد الوطني لنقلي الخطابات (United States Civil Service Commission V. National Association Of Letter Carriers Afl-C10) وجدت المحكمة أن ليس هناك عمومية لحد محصور حول القانون. وأن الغالبية (من أعضاء المحكمة) ذهبوا لقول إن قوانين الخدمة المدنية وصفت بتعايير يمكن للشخص العادي ممن لديه إدراك عادي كاف يمكنه أن يفهم ويلاحظ، ودون بصحية للمصلحة العامة، أنها ليست مبهمة دستورياً.

والمناهضون لقانون (هاتش) حينذاك اتجهوا سوياً نحو الكونجرس وراء علاج تشريعي. وأصدر الكونجرس في العام ١٩٧٦م قانوناً يسمح للموظفين الفيدراليين بأن يقوموا بدور في الحملات الانتخابية وأن يسعوا للترشيح و الانتخابات لأي منصب. وهام الرئيس فورد (President Ford) بإنهاء هذه الخطوة و حياط أي محاولة أخرى بالياً من الكونجرس لإصدار مثل هذا القانون حتى عام ١٩٩٣م. ووقع الرئيس كلينتون (President Clinton) في ١٠ أفريل عام ١٩٩٣م على تعديلات إصلاحية لقانون هاتش ١٩٩٣م (Hatch ACT (Reform Amendments of 1993). وسمحت هذه التعديلات

التي تم تضادها في العام ١٩٩٤م ل مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) أن يصدر لوائح حول النشاطات السياسية التي العرض منها هو تنفيذ سياسة الكوادر «أنه ينبغي تشجيع الموظفين الفيدراليين ليمارسوا بالكامل، وبحرية ودون خشية من العقاب أو اللوم، وإلى المدى الذي لا يمتعه صراحة القانون، ليمارسوا حقهم في المشاركة أو عدمه هي العمليات السياسية للأمة» (U. S. Office of Personnel Management, 1998).

هذا وتعالج القرارات الهادفة لمكتب إدارة شئون الموظفين الصادرة في أوائل ١٩٩٨م تعالج هئتين عريصتين من الموظفين الفيدراليين: (١) أولئك الذين يسكنون في مجتمعات معينة بداتها أو هروع أهتمام سياسي تقع في ولايتي ميرلاند وفيرجينيا (Maryland & Virginia) وبالحوار المباشر لمقاطعة كولومبيا (District of Columbia)، أو في مجموعات أخرى حيث العالبية من الباحيين المسجلين هم عمال فيدراليون، (٢) أولئك الذين يعيشون في المقاطعة وأماكن أخرى.

وإن أولئك الذين هي الفئة الأخيرة، باستثناءات معينة، فإن التعديلات تسمح الموظفين الفيدراليين للمشاركة في الحملات لسياسية وأن يرشحوا أنفسهم للمناصب غير الحزبية، مثل مجالس المدارس لكنهم ممنوعون على كل حال، من الترشيح لمنصب حزبية سياسية «وممنوعون من جذب، أو قبول أو استلام تبرعات سياسية» وبالسمة للمئة الأولى فإنه إذا قرر مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) «أنه إذا كانت المصلحة السكنية للموظفين تقتضى السماح لهم المشاركة في الانتخابات المحلية لمنصب حزبي سياسي، فإنه يجوز لهم ذلك الترشيح باعتبارهم مرشحين مستقلين» كما أنه مسموح لهم «لجذب، وهبول، أو استلام إسهامات سياسية شخصياً أو نيابة عن مرشح مستقل لمنصب حزبي... وهناك استثناءات أخرى من القانون تعطي عمالاً فيدراليين آخرين - بما في ذلك السماح لهم لجذب واستلام خدمات تطوعية لأنفسهم بدون تعويضات لأشخاصهم، أو نيابة عن مرشحين مستقلين لمنصب حزبية سياسية وعموماً أكثر من ذلك - «أن يقوموا بدور نشط في أعمال سياسية ملازمة للانتخابات المحلية لمنصب حزبي محلي وفي إدارة الحملات للمرشحين للانتخابات للمناصب المحلية السياسية... لكن فقط بصفة مرشح مستقل أو نيابة عنه أو في تعارض مع مرشح مستقل» (U. S. Office of Personnel Management, 1992, P. 4560).

وإن الموظفين الفيدراليين من كلا الفئتين ليس مسموحاً لهم (١) أن يكونوا ممثلين لحزب سياسي لمنصب حزبي، (٢) استقطاب الإسهامات للمرشحين الحزبيين، (٣) واستلام إسهامات سياسية أو خدمات تطوعية من الرؤوسيين، و(٤) المشاركة في

نشاطات سياسية وهم على رأس العمل، «وحيثما مرتدون الرى الرسمي أو العلامة أو الشارة التي تعرف بالوكالة التي يعملون بها» أو إذا «هو أو هي كان في أي غرفة أو مبنى لأداء المهام الرسمية شخص مستخدم أو أنه ينفل مبصاً في حكومة الولايات المتحدة». (U S. Office of Personnel Management, 1998, P. 4559).

وإن معظم حكومات الولايات والمحليات أيضاً وبدرجات متفاوتة، تمنع موظفيها من النشاطات السياسية. وقليل منها له قوانين أكثر ممعاً من قانون هانش (Hatch ACT) المعدل، فالقوانين مثلاً قد تمنع الإسهامات التطوعية ولا تسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم الحزبية علناً. وإن النمط على مستوى الولاية هو غالباً ما يسمح بنشاطات الحملة العامة عندما لا يكون في العمل. وإن قرابة الثلثين يسمح لموظفيهم أن يكونوا مرشحين لانتخابات حزبية، لكن لا يوحد إجراء موحد على صعيد الولايات. (Thurber, 1993, PP. 45-46)، وينطبق الخلاف نفسه على المستوى المحلي.

### الخاتمة Conclusion:

يتمتع الموظفون الحكوميون اليوم بمجموعة من الحقوق المؤصلة بقيود دستورية في ممارسة السلطة الحكومية. والقيود الدستورية تحد الحكومة من حرية الكلام أو التنظيم مثلاً، وهذا يعنى أن لموظفين الحكوميين هم غالباً محميون من العمل المصاد الذي يكون بمبادرة استجابة لأراء عبروا عنها أو مظمات التحقوا بها أو فشلوا في الانضمام إليها. والأهم، أن الدستور يقيد نشاط الحكومة لا نشاط شركات لقطاع الخاص، وأن هذه الحقوق لا تنأى للموظفين في القطاع الخاص إلا إذا كانوا تحديداً يشملهم شروط العقد. وبهذا المعنى فإن الموظفين الحكوميين يحتلون مركزاً خاصاً بين العمال في القوى العاملة الوطنية. ومقابل ذلك فإن الحكومة تتوقع، ولها الحق في ذلك، أن تطالب بقوة عاملة ذات كفاءة، وفاعلة، ودات حياد سياسي.

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions:

- ١- هل وعود حقوق دستورية للموظفين الحكوميين يساعد على تحسين أو خلق معوقات لنوعية أو جودة الخدمة العامة؟
- ٢- هل يطالب الموظفون الحكوميون أن يسمحوا بإجارة بدون راتب إذا رغبوا في ذلك للدخول في منصب انتخابي؟ وأنه إذا تم انتخابهم، هل هم مطالبون للاستقالة أو التقاعد؟

## المراجع References

- Aboud V. Detroit Board of Education (1977). 431 U.S. 209
- Arnett V. Kennedy (1974). 416 U.S. 134
- Bailey V. Richardson (1951). 431 U.S. 918.
- Bishop V. Wood (1976) 426 U.S. 431.
- Board of Regents V. Roth (1972) 408 U.S. 564
- Boling V. Sharpe (1954) 347 U.S. 497
- Branti V. Finkel (1980) 445 U.S. 507
- Chicago Teachers Union V. Hudson (1986). 475 U.S. 292.
- City of Richmond V. J.A. Croson Company (1989) 488 U.S. 469
- Cleveland Board of Education V. Loudermill (1985) 470 U.S. 532
- Dotson, Arch (1955) «The Emerging Doctrine of Privilege in Public Employment.» Public Administration Review, Vol. 15, No. 2 (Spring), pp. 77-88
- Daneil, Christopher (1992). «Constitutionalizing Merit? Practical Implications of Elrod, Branti, and Rutan » Review of Public Personnel Administration, Vol. 12, No. 2 (January-April), pp. 26-34
- Elrod V. Burns (1976). 427 U.S. 347.
- Grossman, J. B., and R. Wells (1988) Constitutional Law and Judicial Policy Making (New York, Longman).
- McAuliffe V. Mayor of New Bedford (1892) 155 Mass. 216, 29 N.E. 517
- National Treasury Employees Union V. Von Raab (1989) 489 U.S. 656 Oklahoma V. United States Civil Service Commission (1947) 330 U.S. 127
- O'Connor V. Ortega (1987) U.S. 709.
- Pery V. Sinderman (1972) 408 U.S. 593
- Pichering V. Board of Education (1968). 391 U.S. 563
- Rosenbloom, David H. (1971) «Some Political Implications of the Drift Toward a Liberation of Federal Employees » Public Administration Review, Vol. 31, No. 4 (July August). Pp. 424-26
- Rosenbloom, David H., and Margo Bailey (2003) «What every Public Personnel Manager Should Know About the Constitution.» in Steven W. Hays and Richard C. Kearney (Eds.), Public Personnel Administration: Problems and Prospects, 4<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall).
- Rutan V. Republican Party of Illinois (1990). 497 U.S. 62
- Thurber, Karl T., Jr. (1993). «Big, Little, Littler: Synthesizing Hatch Act-based political activity legislation research » Review of Public Personnel Administration, Vol. 13, No. 1 (Winter), pp. 38-51.

United States Civil Service Commission V. National Association of Letter Carriers, AFL-CIO (1973) 413 U.S. 548

United Public Workers V. Mitchell (1947). 330 U.S. 75

U.S. Office of Personnel Management (1998) "Political Activity Federal Employees Residing in Designated Localities." Federal Register, Vol. 63, No. 20 (January 30), pp. 4555-4560

Wygant V. Jackson Board of education (1986). 476 U.S. 267.

### قراءات مقترحة Suggested Readings

Deskbook Encyclopedia of Public Employment Law, 15th edition (Malvern, PA: Center for Education and Employment 2005).

Rosenbloom David H., and Rosemary O'Leary (1997) Public Administration and Public Law, 2nd ed. (New York: Marcel Dekker).

## الفصل التاسع

### مقاومة أنماط تاريخية من التفرقة

### Combating Historical Patterns Of Discrimination



إن تاريخ التفرقة التي كان معمولاً بها تاريخياً تحرم النساء والأقليات الإثنية والعرقية والأحساس وأشخاصاً آخرين، بما هي ذلك المعوقين، من تحقيق كل ما يمكن أن تسمح به مواهبهم ومهاراتهم ومقدراتهم. هذه التفرقة معروفة بدرجة واسعة. وإن المحاولات المبرمجة السابقة لمقاومة أنماط تاريخية من التفرقة بدأت في الولايات المتحدة خلال سنوات ١٩٤٠ م. واليوم توسعت تلك البرامج توسعاً كبيراً وأصبحت جزءاً من سياسة شئون الموظفين في القطاع العام. ويبحث هذا الفصل تطور وتوسع هذه الجهود داخل الحكومة. وسوف نراجع قانون عدم التفرقة، والنشاط الإيجابي وتدعيماته، والجهود لمنع التفرقة ضد المعوقين وقصبة التحرش الجنسي

رغم أن تلك الحالة لم تكن دائمة، فإن معظم الأفراد اليوم من المحتمل أن يوافقوا على أن أفكاراً مبدئية حول العدالة تتطلب أن تكون العملية التي بموجبها يتم تخصيص الوظائف الحكومية التي ينبغي أن لا تكون وقفاً على مجموعات محددة من الأفراد بسبب عوامل مثل العرق، الإثنية، أو الجنس. إن مبدأ العدالة، وهو الأساس لإدارة شئون الموظفين العصرية، يفرض أنه يتم تقييم المتقدمين، للوظائف على أساس قدراتهم النسبية. ويتبع ذلك حينذاك حتماً عدم تصفية أو عرلة المتقدمين، أو حرمانهم من الترقية بسبب العرق أو خصائص الجنس. ويمكن مناقشة ذلك أيضاً بأن على الحكومة مسئولية، عن طريق سياساتها وإجراءاتها في الاستعانة، هي تقديم مثال لائق لإدارة الأعمال والمنظمات غير الربحية بكونها «المخدم المثالي» وكما لاحظ صامويل كريزلوف (Samuel Kr.slov) إذا كانت لحكومة غير قادرة على «تنظيم البيت من الداخل» فإنها حينذاك تتوقع منها أن تقاوم بمعايير التمييز وسط القطاع الخاص. (Krislov 1967). وفضلاً عن ذلك، تشير مجموعة واسعة من الأبحاث إلى أنه حين تكون البيروقراطية الحكومية ممثلة للشعب، وخاصة في الخصائص مثل العرق والأصول الإثنية، والجنس، فإن المصالح الشرعية لكل المجموعات من المحتمل أن يكون لها صوت مسموع وأن يعكس ذلك على الخيارات السياسية. (Meier, 1993 Meier & Stewart, 1992). (Selden, 1997, & Selden, Brundney, & Kellough, 1998).

## البرامج السابقة في مقاومة التفرقة في الاستخدام الحكومي The Earliest Programs To Counter Discrimination In Public Employment

نصف النظر عن الحجج التي تم استعراضها الآن ورغم الصعوبات الدستورية في الحماية المتساوية من حاب القوامين وأحكام نظام العدالة، فقد انتشر سلوك التفرقة في الاستخدام الحكومي بشكل عام في القرن العشرين. وإنه خلال إدارة الرئيس وليم

هوارد تافت (President William Howard Taft, 1909-1913) كمثال، فقد تم فصل الموظفين البيض من السود في كثير من المكاتب الفيدرالية، وأن الأفارقة الأمريكيين تم استبعادهم بطريقة منظمة من فرص الاستخدام (Rosen Bloom, 1977). وتم في عهد الرئيس وودرو ويلسون (President Woodrow Wilson 1913 1921) عزل المحامات والكاهنات، وتم طلب الصور الشمسية أن ترهق مع طلبات لتوظيف للخدمة الفيدرالية. وكان الغرض من الصور الشمسية هو التعرف على الأفراد عن طريق العرق حتى يمكن تصفية المتقدمين السود. كما ذكر ديفيد روزن بلوم (David Rosen Bloom) «لقد أصبح لون جلد الفرد اعتباراً لدى الصلاحية للموظفين الفيدراليين» (1977).

وخلال سنوات ١٩٣٠م حتى توسعت برامج الحكومة الفيدرالية في محاولة لإيجاد عمل للأفراد خلال الأزمة الكبرى (Great Depession) وحين بدأت الحكومة تزيد من مصروفاتها الدفاعية، فإن الأفارقة الأمريكيين كانوا ما يزالون يستبعدون بطريقة منظمة من جميع الوظائف باستثناء الوظائف الدنيا. وفي ردة فعل خطط قادة الحقوق المدنية الأوائل، بقيادة فيليب راندولف (A Philip Randolph) لمسيرة حمائية فيها نحو (١٠٠.٠٠٠) مشترك تتجه لواشنطن (D.C) للاحتجاج على التفرقة من جانب الوكالات الحكومية ومقاولي الدفاع. وكان راندولف (Randolph) رئيساً للإخوة المحالين لعبرت النوم (Brother Hood Of Sleeping Cars Porters) وهو أول اتحاد للأفارقة الأمريكيين يفاوض ويوقع على عقد عمل مع مؤسسة بالولايات المتحدة. والإخوة (Brotherhood) تكونوا عام ١٩٢٥م، وقاد راندولف هذا التنظيم في معركة مدة (١٢) عاماً ليحقق الاعتراف. وهذه المسيرة نحو واشنطن تمت حدودها لتنفيذ في أول يوليو ١٩٤١م، في ظاهرة دراماتيكية من جانب الأفارقة الأمريكيين الذين طالبوا بنهاية قانون الحكومة للتفرقة. وأنه فقط استجابة لهذه التظاهرة الجماهيرية المخطط لها تمت الخطوات المؤقتة الأولية التي اتخذتها الحكومة الفيدرالية لإنهاء التفرقة في الاستخدام (Dellough, 2006).

هذا وإن الرئيس فرانكلين روزفلت (President Franklin D Roosevelt, 1933-1945) لم يكن يرغب في أن يرى مسيرة في العاصمة من أفارقة أمريكيين يملكهم الغضب يجنبون على التفرقة لمد عمل أي روزفلت. جامداً ليوحد الأمريكيين لمواجهة الأزمة الاقتصادية غير المسبوقة، وأيضاً مواجهة هيأة النظام الماشيستي والعسكرية الألمانية في أوروبا. وتخوف من أن احتجاجاً كبيراً مصمم للنت النظر إلى التفرقة العنصرية داخل الولايات المتحدة، وأن ذلك سوف يقسم القطر وقد يهدد النظام العسكري. وليس هناك ضمان لأن تبقى المسيرة سلمية أو أن عدم الاستقرار الاجتماعي سوف

لا يشير عمر القطر وإصاهاة لذلك، إن نجاح أحداة سياهه رورفلت (Roosevelt) تعتمد إلى حد كبير على الدعم السياهى من الديقراطيين الانييين في الكونجرس و لذين يقاومون بعف أي جهه من جانب الالهومة للاستفاهة من تحرير الأمريكان السوه.

وبعل أسبوع من بياه المسيرة، وبعد معاواات متكررة لعل رانولف (Randolph) يلفي البظاهرة أصدر رورفلت (Roosevelt) الأمر التصفذي (٨٨٠٢) يمنع التفرقة في الاستهاام وأبشأ لجة للممارسات العاهلة في الاستهاام (Fair Employment Practices Committee) (EEPC) ولديها السلطة للبعث في الاءاوى بالتفرقه ضه مقاولي لءفاع والوكالات الفيدرالية. وناوبا مع هذا الأمر التصفذي الاريخى وقياام اللجة (EEPC) ألقى رانولف (Randolph) المسيرة (Garnfield, 1959).

وتعتر لحه الممارسات العاهلة في الاستهاام (FEPC) أول واهة فيهرالية أناسه لعمانة مصالآ الأفارقة الأمريكان من الاءرة الفصرة لإعااهه الباء الاء نعت الارب الأهليه (Reed, 1991, P. 15)، واعته الأمر على سلطة الرئيس ليعمل باساقلالية عن الكونجرس في وضع الشروط والظروف لعود الوكالة التصفيهة ولتنظيم نظام شئون الموظفين بموجب قابور الاءمة المبيهة القائم ولم تكن هالك فرصة لصهور تشريع رئيسى صه التفرقة من الكونجرس في ذلك الوقت، ومن ثم كان الأمر الإءاري هو الأاهة الوحيه المااهرة لإيهاه برنامج من أي نوع ضه التفرقة. ولنافاي الالب من الكونجرس لاعنااات لتمويل وءعم البرنامج، ثم رصد الأموال من اعماه انا تصرف الرئاسة، وهي مخصصة لتشغيل الوكالات في المكاب التصفيهة للرئيس.

وهكذا، ءفعت لالهومة الفيدرالية للاستجابة لاهيقة التفرقة. وما إن تم تأسيس البرنامج، على كل، فقد تم التصفى حول ممارسات لتفرقة وبعه سريعا جءال حول الأمر. وبعد اناه الارب العالمية الثانية ١٩٤٥م، فإن أعصاء الكونجرس الانييين نجحوا في تسبيق إره - لو جار التعبير - لاهة الممارسات العاهلة في الاستهاام (FEPC)، لكن ذلك العمل بعه مباشرة صهور أوامر بمبذية رئاسة صممت لاستمرار سياسة عهه التفرقة اءال الوكالات الفيدرالية والمقاولين في الءفاع. فقد أصدر الرئيس هاري اارومان (President Harry Truman, 1945 1953) اءال لاهة الاءمة المبيهة عام ١٩٤٨م وكانت مسأوليات المجلس مواربه مع تلك الاء للجة الممارسات العاهلة في الاستهاام السابقة (FEPC) وللمجلس أن ياءرى في شكاوى التفرقة الاء انا اءال الوكالات الفيدرالية، كما أنها اسطيع أن تقيم جلسات للاستماع وءاام

التوصيات. وسمى الرئيس ترومان (Truman) هي أواخر ١٩٥١م إلى تقوية سياسة عدم التفرقة الخاصة ب عقود الحكومة، وذلك عن طريق إنشاء اللجنة الحكومية للالتزام بالعقود، (Committee on Government Contract Compliance) وأنشأ الرئيس دوايت إيزنهاور (١٩٥٣ - ١٩٦١) (President Dwight D. Eisenhower) لجنة جديدة للالتزام بالعقود (Contract Compliance Committee)، ودعم البند الخاص بعدم التفرقة في جميع عقود الحكومة، وذلك بوضع عاء إيجابي على المقاتلين في لوحات الإعلانات في مواقع العمل باعترافهم أنهم موافقون على توفير فرص للاستخدام دون أي تفرقة على أساس العرق، واللون والأصل أو الدين وبعد مرور سنتين، في عام ١٩٥٥م، ألقى الرئيس إيزنهاور (Eisenhower) مجلس العدالة في الاستخدام (FEB) وأنشأ بموجب أمر تنفيذي لجنة جديدة مستقلة عن لجنة الخدمة المدنية، وعرفت اللجنة باسم لجنة الرئيس حول سياسته الاستخدام بالحكومة The President's Committee on Government Employment Policy (PCGEP) وتكونت اللجنة من لجنة داخلية مصلحيه نمول بأسهامات من وكالات تنفيذية أخرى. بحيث لا تكون هناك ضرورة لاعتمادات مباشرة من الكونجرس لتشغيلها. وتحت اللجنة (PCGEP) هي شكاوي معارسات التفرقة داخل الوكالات الفيدرالية تماماً كما كانت تفعل لجنة الممارسات العادلة (FEPC) ومجلس العدالة في الاستخدام (FEB)، وأنها مثل سابقتها فإن لجنة الرئيس حول سياسة الاستخدام بالحكومة (PCGEP) لم تكن لترعم الوكالات لتغيير قرارات الاستخدام حتى لو اتضح أن هناك برهاناً مقبلاً بالتفرقة. وتوقفت فعالية البرنامج إلى حد كبير على القدرات في الإقناع لدى أعضاء اللجنة.

### قيام النشاط الإيجابي The Rise Of Affirmative Action

وإنه بموجب سياسات عدم التفرقة التي نفذتها إدارة ترومان وإدارة إيزنهاور (Eisenhower له Truman) لم يمض طويل عهد ليكون بيناً أن برنامجاً يقوم أساساً على التحري في الشكاوي قد لا يكون الوسيلة لأكثر فعالية لمواجة وإزالة التفرقة. وكان واضحاً لدى المنخرطين في تلك البرامج أن مدى السلوك في التفرقة أوسع مما تم اقتراحه من خلال عدد الشكاوي الرسمية التي رفعت. وإن كثيراً من الأفراد الذين عابوا من التفرقة كانوا مترددين في تسجيل شكاواهم بسبب تخوفهم من ردة الفعل أو الجراء لشكاواهم. وتجاوباً مع هذا الوضع، فإن أعضاء من موظفي ترومان في مجلس العدالة في الاستخدام (FEB) نادروا برنامج محدد وتحييبي «لنشاط بناء» لمقاومة التفرقة. وتم وصف هذا البرنامج من قبل روزنبلوم (Rosenbloom, 1977, P 64).

على كل، به «ضعيف التعريف وغير فعال»، ويكون البرنامج من مؤتمرات وصباط من عدالة الاستخدام ومن منظمات خارجية، ومسوحات وتقييمات على فترات، وتطبيق بعض أساليب الاستمطاب (والتعين)، وبرامج تدريبية أفضل، واتخاذ خطوات لإحداث المزيد من الدمج (العرفي) (Rosenbloom, 1977, P. 64) وتم الاحتفاظ بهذا المدخل في عهد إيزنهاور (Eisenhower) رغم أنه لم يكن جراً واضحاً للسياسة الفيدرالية. وترك الأمر للرئيس جون كينيدي (President John F. Kennedy) ليبريد بشكل مثير (دراماتيكي) اعتماد لحكومته على هذه الأنواع من الجهود

وقام الرئيس كينيدي (1961-1963) بإعادة تنظيم برنامج الإدارة الفيدرالية بدرجة كبيرة. فقد ألغى برامج إيزنهاور (Eisenhower) الخاصة بالتزام العقود والوكالة الفيدرالية بموجب الأمر التنفيذي (10925) الصادر في 6 مارس 1961م وأسس بدلاً لذلك برنامجاً موحداً يتم تنفيذه بواسطة مظمة جديدة عرفت باسم لجنة الرئيس حول فرص الاستخدام المتساوية The President's Committee on Equal Employment Opportunity (PCEEO) واستلمت لجنة الرئيس وبحرت هي شكاوى التفرقة (PCEEO) كما فعلت اللجان السابقة، لكنها أيضاً طبقت سياسة جديدة تطالب بتوسع كبير للبرنامج بنشاط بناء على العمل به تحت ترومان. وأشار أمر كينيدي إلى ذلك لجهد أنه «نشاط إيجابي»، وأنه تطلب مع أشياء أخرى، برنامجاً إيجابياً للاستقطاب والوصول إلى مجتمع الأقليات.

وفي واقع الأمر ألقى برنامج كينيدي سمات جديدة على الوكالات الفيدرالية و على المقاولين. وبدلاً من مع المخدمين ببساطة من اتباع سلوك يقوم على التفرقة، فإنه وجه أيضاً الوكالات باتباع نشاطات للعمل بيجابية لتأكد من أن أولئك الذين عانوا تاريخياً من التفرقة ليسوا بعد الآن مستبعدين من فرص الاستخدام. وتم القيام بجهود لاستمطاب الأقليات بالإعلان عن فرص العمل في الصحف والمجلات ذات التوجه نحو الأقليات، وبصاً القيام بزيارات كليات وحامعات السود التاريخية، وبما أن الأقليات هي لخدمة الفيدرالية موحودين بشكل رئيسي في الوظائف بالمستويات الدنيا فقد تم التركيز أيضاً على تدريب الموظفين بالمستويات الدنيا سويماً مع تطوير المسار الوظيفي الذي يرفع من حراكهم لأعلى. وكانت لجنة الرئيس حول فرص الاستخدام المتساوية (PCEEO) اسي برأسها نائب الرئيس لندين جونسون (Lyndon B. Johnson) ذات تحد في المضي قدماً في هذه الإستراتيجية. لذلك فإنه تحب رئاسة الرئيس كينيدي (Kennedy) اعتمدت السياسة الفيدرالية على التصريحات التي تمنع التفرقة،

والبحرى النشط فى لانهامات صد معاملات التفرقة، وأن النشاط الإيجابي الأول تركز بقوة على المبدأ القائل بعدم التفرقة.

وُعيد تولي جونسون (Johnson) الرئاسة (١٩٦٢م)، وبدفع منه، قام الكونجرس أخيراً بالعمل على منع التفرقة من قبل المخدمين بالقطاع الخاص والمنظمات التي تتلقى مساعدات فيدرالية، وذلك بموجب قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م. وما إن طبق القانون حتى قام النقاب بمناقشة نشطة بأن لجنة الرئيس (PCEEO) وبرنامجهما في النشاط الإيجابي، لم تعد إليهما حاجة، بسبب أن قانون الحقوق المدنية قد أسس لجنة هرمز الاستخدام المتساوية (EEOC) لتفديد سياسة عدم التفرقة، وأن المقاولين يحضرون لأحكام لجنة الرئيس (OCEEO)، وأهم يخضعون الآن تحت إدارة لجنة الرئيس (Graham, 1990).

لكن لجنة الرئيس أيضاً (PCEEO) تحكم الخدمة المدنية الفيدرالية، (والتي لم يكن أصلاً يشملها بداءة قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م)، لذلك وللمحافظة على البرنامج ومفهوم النشاط الإيجابي، فإن جونسون (Johnson) ومن خلال أمره التمييزي لعام ١٩٦٥م الأمر التمييزي رقم (11246) حول السلطة لجهود عدم التفرقة داخل الخدمة المدنية الفيدرالية إلى لجنة الخدمة المدنية للولايات المتحدة، ومنح مصلحة العمل السلطة الخاصة بالمقاولين، لمبدرلين. وأضاف جونسون في لمة منع التفرقة على الجنس ذكراً وأنثى - إلى البرامج الإيجابية القائمة. وفي العام ١٩٦٧م ومن خلال أمر تنفيذي آخر، رقم (١١٢٧٥) أصاف جونسون لغة مع التفرقة على أساس الجنس (ذكراً أو أنثى) إلى لبرنامج الإيجابي الموجود أصلاً وعلى كل، استمر التقدم بطيئاً في استحد م أعضاء مجموعة الأقليات، وتميز عقد ١٩٦٠م بالكامل كمحاج اجتماعي ملموس وعدم استقرار وطني. وكسبت حركة الحقوق المدنية دفعة نحب قيادة مارتن لوثر كنج (Martin Luther King JR). وواجه هرسان الحرية (Freedom Riders) عنفاً عنصرياً في الجنوب الانفصالي وهم يعملون على دمج نظم الحافلات عام ١٩٦١م وإن المسيرة إلى واشنطن التي تأحرت كثيراً والتي تطالب بالوظائف والمساواة العرقية حدثت في النهاية عام ١٩٦٢م. واغسل الرئيس كيندى في أواخر ذلك العام وقامت التطاهرات إلى درجة غير مسبقة في المناطق الحضرية في الأحياء التي غلبتها من السود وكذلك في كثير من المناطق بالعواصم. واحترقت كثير من المدن في فصلي صيف ١٩٦٤م حتى ١٩٦٨م. واغتنى مارتن لوثر كنج (JR) والساتور روبرت كينيدي (Robert F Kennedy) عام ١٩٦٨م. وتنامى

في المجتمع الأفريقي الأمريكي شعور بالمواطنة للسود وإحساس بأن المساواة هي المرض بساطة ليست كافية، واعتقد الكثير بأن المساواة هي النتائج ينبغي أن تكون الهدف للسياسة العامة - الحكومية. وبدأت السياسات الحكومية تتحول نحو جهود أقوى لمنع التفرقة في مكان العمل والتعويض عنها.

وبدأت في عام ١٩٦٧م مصلحة العمل، وعن طريق المكتب التابع لها مكتب برامج الالتزام بالعقد الفيدرالي (Office of Federal Contract Compliance Programs) بدأت مصلحة العمل ببرنامج في مدينة فيلادلفيا (Philadelphia) يطالب بمقاولي الإنشاءات الفيدراليين بأن يصعدوا أهدافاً لاستخدام الأقليات شرطاً لتلقي دولارات العقود الفيدرالية (Graham, 1990). ودعمت إدارة نيكسون (Nixon) (١٩٦٩ - ١٩٧٤) تبعاً لذلك هذا البرنامج، والذي عرف بخطة فيلادلفيا (Philadelphia Plan)، وهي تتطلب في نهاية الأمر الالتزام من جانب كل لمقاولين الفيدراليين الرئيسيين. وهذا المدخل الجديد للنشاط الإيجابي وضع عبئاً متزايداً على المخدمين بإرغامهم على وضع أهداف حقيقية لاستخدام الأقليات ووضع خطة لتحقيق تلك الأهداف وأصدر رئيس لجنة الخدمة المدنية روبرت هامبتون (Chairman Robert Hampton) مذكرة في مايو ١٩٧١م يقر (يبارك) هذا المدخل ويموض الوكالات الفيدرالية لوضع أهداف رقمية وجداول زمنية لاستخدام الأقليات (110-ROSEN BLOOM, 1977, PP 107). وتم وضع أهداف رقمية بموجب هذه السياسة لتكون غايات لتمثيل المرأة والأقليات في أي منظمة وتعتبر الجداول الزمنية تواريخ أو إطاراً زمنياً يتم من خلاله التخطيط لأهداف محددة ينبغي تحقيقها. ولا تتطلب الأهداف والجداول الزمنية منظمة تقبل الأفراد الذين ليست بحوزتهم المؤهلات الضرورية، لكنهم أشارو صمناً إلى أن العرق، والإثنية والجنس (ذكراً أو أنثى) سوف يؤحدان في الاعتبار في قرارات الاختيار ووضع الشخص في الوظيفة، وأن المؤهلين من أعضاء مجموعة الأقلية أو النساء يمكن أن يتم توصيلهم متى كانوا موجودين.

وإن قرار سياسة وضع الأهداف والجداول الزمنية يعتبر معلماً لتحول مثير في طبيعة النضال ضد التفرقة وأن التفضيل المتأصل بالنسبة لبعض الذكور من غير الأقليات يتم استبداله تحت ظروف محددة بتفضيل المؤهلين من الأقليات ومن النساء. وبذلك المعنى، فإن استخدام الأهداف والجداول الزمنية تجاوز الترجمة الحرفية لعدم التفرقة (مايطلق عليه عمى الألوان) في ممرسات شئون الموظفين. وإن هذا المدخل للنشاط الإيجابي، والذي في النهاية تم استخدامه بتوسع، تم التفويض به حين

كان أعضاء مجموعة الأقلية أو النساء دون نسبة التمثيل بشكر كبير وإن النشاط الإيجابي بهذا الشكل أحدث جدلاً سياسياً ملموساً ونشاطاً قصائياً. وهي الواقع، فإن اهتماماً كبيراً تركز على إستراتيجيات مدفوعة رقمياً للنشاط الإيجابي في الاستخدام الحكومي (وفي جهات أخرى) وأن الأهداف والجدول الزمنية، والأفضليات المحدودة، أو «الحصص» التي تتضمنها تلك الأفضليات، أصبحت مرادفة للنشاط الإيجابي في أذهان الكثيرين.

### تطورات ذات علاقة في الأعوام ١٩٦٠م و١٩٧٠م Related :Developments In The 1960 And 1970

لقد صدرت عدة مبادرات تشريعية خلال السنوات ١٩٦٠م و١٩٧٠م فيما تتجاوز قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م ووضعت هذه التشريعات للتعامل مع التفرقة في الإسكان وحقوق التصويت. وإن إحدى التطورات المهمة جداً بالنسبة لسياسة شئون الموظفين هو صدور قانون التمييز في العمر في قانون الاستخدام في ١٩٦٧م (ADEA) (AGE Discrimination Employment Act). وسبق للكونجرس أن نظر في منع التفرقة على أساس العمر حين ناقش ووافق على المصل VII من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م، لكن تقرر أنه ينبغي تأجيل إصدار تشريع في هذه المسألة إلى ما بعد أن تتحرى مصلحة العمل في المشكلة وترفع تقريرها في هذا الشأن. وإن قانون التفرقة في العمر عن الاستخدام (ADEA) والذي صدر بعد ثلاث سنوات، هذا القانون يمنع التفرقة في استخدام الأفراد الذين أعمارهم (٤٠) سنة أو أكثر. وحين صدر لأول مرة، فقد امتدت الحماية فقط لعمر ٦٥ سنة، لكن مع التعديلات اللاحقة، فقد تمت إزالة هذا القيد وغطى القانون بدنة موظفي القطاع الخاص فقط، لكن تم تعديله عام ١٩٧٤م ليعطي المنظمات الولائية والمحلية والحكومة الميدالية.

وواقعة أخرى رئيسية تتصل بقانون عدم التفرقة والنشاط الإيجابي كانت قرار المحكمة العليا للولايات المتحدة في العام ١٩٧١م في قضية جريج ضد شركة ديوك بور (Grigg V. Duke Power Company). وأصدرت المحكمة قرارها بالإجماع في هذه القضية وأوضحت أن الفصل VII في قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م يحرم ليس التفرقة المتعمدة فحسب لكن أيضاً الأعمال التي «تبدو عادلة في المظهر لكنها تعمل على التفرقة عملياً». ويعني هذا الحكم أن أعمال أو تصرفات المخدم يمكن أن تكون انتهاكاً للمصل VII، حتى وإن لم تكن هناك نية للتفرقة إذا كانت ممارسات

الاستخدام تعزل عدداً غير مناسب من الأقليات أو النساء، وكانت تلك الممارسات يصعب رؤيتها من منظور أنها تخدم ضرورة شرعية هي إدارة الأعمال. مثال لذلك، الامتناع لاستبعاد واختبار موطنين يمكن أن يكون انتهاكاً للمانون لأنه أزاح أعداداً غير مناسبة من المتقدمين من الأقليات، ولم يكن هناك دليل على أنه إجراء ذو صلاحية لتأكيد المقدرة على الأداء في الوظيفة.

وإن مفهوم التفرقة عن غير قصد الواردة في قضية جريجز (Griggs) أصبحت في النهاية تعرف «بالتأثير المتفاوت» (Disparate Impact) وهذا يقارن مع «التفاوت في المعاملة» (Disparate Treatment)، وهو المصطلح الذي سنستخدم لشرح التفرقة المتعمدة أو ذات العرض. وفي قضية حول «التأثير المتفاوت»، وطلباً لإرشادات وصفت أصلاً من قبل المحكمة العليا، فإن الشاكي من الأقليات ينبغي أولاً أن يتحمل عبء التوضيح عن طريق استخدام الإحصاءات المناسبة التي تؤكد أن ممارسات (المخدم) نتج عنها تفاوت ملموس بين معدلات اختيار وترقية الأقليات وغير الأقليات. ثم يتحول العبء بعد ذلك إلى المخدم ليوضح أن الممارسات التي أدت إلى التفاوت، خدمت عرضاً شرعياً هي إدارة الأعمال. مثل التعرف على أكثر الأفراد تأهيلاً. وإذا نجح المخدم في توضيح تلك النقطة، فإنه حينئذ لا يكون هناك انتهاك قد حدث للفصل VII، إلا إذا استطاع الشاكي أن يوضح أن هناك ممارسات أقل في التفرقة. والتي يمكن أن تخدم الغرض نفسه مثل الممارسات التي فيها التحدي. وإذا لم يتمكن المخدم من تحمل العبء، على كل حال، فإن الممارسات التي أدت إلى التفاوت ليس مسموحاً بها.

وتم في عام ١٩٨٩م استناداً إلى تعريف عبء الدليل «للتأثير المتفاوت» حسب قضية جريجز (Griggs)، تم رفض هذا التعريف من قبل المحكمة العليا للولايات المتحدة والتي كانت ذات ممول محافظة ذلك الوقت. وتم «لرفض بموجب قرار المحكمة في قضية شركة ووردز كوف للتعبئة ضد أتونيو» (Wards Cove Packing Company V. Atonio) حيث قررت المحكمة أن العبء ينبغي أن يكون على الشاكي طوال الدعوى القضائية. وعلى الشاكي أيضاً أن يبرهن أن المخدمين أخبروا عن قصد ممارسات خلافة في الاستخدام بسبب أثرها في التمييز. وهكذا، فإن مفهوم «التأثير المتفاوت» تم نقضه بحكم القانون. وليس هناك حاجة للقول بأن هذا لم يكن حكماً مقبولاً في كثير من الجهات، وأن الكونجرس تحاول مع الحكم وأحكام أخرى ذات علاقة من سنة ١٩٨٩م وحتى قانون الحقوق المدنية للعام ١٩٩١م الذي أدى مع أشياء أخرى إلى تصحيح الفصل VII ليشتمل تحديداً المعايير الملزمة للتأثير المتفاوت كما تم تمثيلها في قضية جريجز (Griggs).

وقد كانت تدايعات قضية حريجر (Griggs) والمفهوم الناشئ من الأثر المفاوت تدايعات ملموسة، وإيه باستثناء المترة بين ووردر كوف (Wards Cove) وصدر فاسون الحقوق المدنية للعام ١٩٩١م، كان للمخدمين هي كل لقطاعات حافظ قوي للذحول في ممارسات استخدام يؤكد أن منظماتهم متماسكة جيداً. وانهم بهذا العمل، يمكنهم حماية أنفسهم من التهم بالتفرقة (والمسؤولية الممكنة) بموجب نظرية الأثر المتفاوت. وإذا لم يكن في الحقيقة هناك أى تفاوت، فإنه لا يكون هناك «الأثر المتفاوت».

لقد جعل قانون فرص الاستخدام المساواة لعام ١٩٧٢م جميع الكيانات الحكومية الولائية والمحلية والحكومة الميدالية خضع للمصل VII من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م، وبذلك جعل الحافظ للنشاط الإيجاني يبنني على نظرية «التأثير المتفاوت» بالقطاع العام. وقد أعطى هذا التشريع لجنة فرص الاستخدام المتساوية (EEOC) المسؤولية المباشرة للرقابة أونوحيه ممارسات لاستخدام على المستوى الولائي والمحليات، كما أنها أكدت مرة أخرى تعضية البرنامج للخدمة الميدالية التي سبق تطبيقها من قبل لجنة الخدمة المدنية. وبموجب إرشادات لجنة فرص الاستخدام المتساوية (EEOC)، فإن الحكومات الولائية والمحلية مطالبة بتجميع ورفع تقرير بالبيانات عن استخدام الأقليات والساء، وأنه بأواسط أعوام ١٩٧٠م، تأصلت الأهداف والجداول الرمنية جيداً بوصفها جزءاً من عملية النشاط الإيجاني على هذه المستويات من الحكومة - أي الولاية والمحلية - وبموجب أمر لاحق بإعادة التنظيم صادر من الرئيس جيمي كارتر عام ١٩٧٨م (President Jimmy Carter) تم نفل السلطة للإشراف على لجنة فرص الاستخدام المتساوية الصدارة وممارسات النشاط الإيجاني من لجنة الخدمة المدنية إلى لجنة فرص الاستخدام المتساوية. وتم أيضاً في العام ١٩٧٨م استبدال اللجنة بمكتب إدارة شئون الموظفين بالولايات المتحدة (OPM)، ومجلس حماية نظم الجدارة (MSPB) (Merit Systems Protection Board) حسب ما طالب به قانون إصلاح الخدمة المدنية (Kellough & Rosen Bloom, 1992).

وإن لجنة فرص الاستخدام المتساوية، بإصدارها للإرشادات حول البرنامج الفيدرالي فإنه بداعة وصعت تركيزاً كبيراً على الأهداف الرقمية والحداول في خطط النشاط الإيجاني للوكالة. وخلال إدارة الرئيس روبالد ريغان (١٩٨١ - ١٩٨٩م) (President Ronald Reagan) حينما حدث تحول في المناخ السياسي والقانوني، فقد تراجع ذلك - أي الإرشادات - من المدخل المثير للجدل، وأصدرت لجنة فرص

الاستخدام المتساوية لوائح هي العام ١٩٨٧م (سمحت لكنها لم تصرص) للوكالات ب تطوير أهداف رقمية لاستخدام الأقليات والنساء في الحالات حين تكون هذه المجموعات دون مستوى التمثيل لها أي بأعداد ضئيلة. ومنذ عام ١٩٨٠م استمر النشاط الإيجابي بأشكال مختلفة ليكون مثار جدل اجتماعي، وسياسي وقانوني. وهنا سوف نركز على التطورات الكبيرة التي أدت إلى إيجاد البيئة المعقدة ودات التحدي التي نواجه اليوم المهنيين وصناع السياسة في الموارد البشرية.

## تفهم الجدل حول النشاط الإيجابي Understanding The Affirmative Action Controversy

إن الجدل القائم حول سياسات وممارسات النشاط الإيجابي ليس بالأمر المستغرب وخصوصاً إذا تم إدراك أن النشاط الإيجابي قد صمم ليكون له الأثر في إعادة توزيع الفرص من أولئك الذين استمادوا تاريخياً من مجموعات الأقليات التي عانت من السلبيات التي كانت مؤصلة في التفرقة على أساس العرق، والإثنية، والجنس (ذكراً أو أنثى) أو أي خصائص أخرى (Edley, 1996, Guenin, 1997) إن الوظائف - وهي الوسيلة الأهم لحصول الأفراد على معائشهم - أصبحت الآن مصدر نزاع والمحصلة، هي إذن، ذات أهمية قصوى للأفراد من كلا طرفي القضية.

وإضافة إلى ذلك، فإن أشكالاً من النشاط الإيجابي التي تتضمن استخدام الأفضل من المحتمل جداً أن تولد جدلاً مقارنة بالمدخل الأخرى مثل الاستقطاب للتوظيف أو إلى ما هو أبعد من ذلك ويبدو أن الأفضليات تتعرض أو تهدم المساواة في الفرص. وأنه من الصعب للكثيرين معارضة الجهود القائمة على مبدأ عدم التفرقة، مثل الاستقطاب العريض، أو برامج التحرك لأعلى (سفل وظائف أعلى)، لكن الأهداف الرقمية والجداول الزمنية من المسور جداً تحديها من جانب أولئك الذين يمتدنون بترجمة صارمة بضرورة أن تسود الفرص المتساوية. وبالنسبة لأولئك الذين يرفضون النشاط الإيجابي، فإن الأفضليات ترتقي إلى التمييز ضد البيض، هالأهداف الرقمية، يشار إليها دائماً بأنها حصص (أو أنصبة)، وأثرها، كما يقال، في التفرقة ضد غير الأقليات من الذكور وأحياناً من النساء وأن المصبة الرئيسة هي هل التمسر على أساس العرق والإثنية والجنس (ذكراً أو أنثى) مأخوذ من أهداف النشاط الإيجابي والأفضليات المراهمة بحيث يمكن تبريرها بتعابير عريضة مقبولة؟ وأن أولئك الذين يرون في النشاط الإيجابي تعبيراً ضد التمييز تقوم حججهم على أن مثل هذا التمسر

لا يمكن الدفاع عنه ويقترحون أن يكون التوظيف ونشاطات شؤون الموظفين الأخرى قائماً حصرياً على مؤهلات المرد أو الحضارة. ويلاحظ مؤيدو النشاط الإيجابي أن المعايير ذات الصلاحية والدقيقة غالباً يصعب الوصول إليها. ويجادلون أنه ينبغي السماح بمزايا معينة محدودة للنساء والأقليات للتعويض عن التفرقة في الماضي «ولتسوية ميدان اللعب» كما يقال. ويعتمد هذا الموقف عادة على مفهوم يعرف بـ «العدل التعويضي».

ويعتبر المهاضون على ذلك بأنه رغم أن حجة العدل التعويضي قد ينطبق على صغايا التفرقة الذير يمكن تحديدهم (أفراداً)، لكن ينبغي عدم تطبيقها لمجموعات بسبب أن بعض أعضاء معظم المجموعات قد لا يكونون قد عانوا من التمييز في المعاملة، ويمكن أن يرد المدافعون عن النشاط الإيجابي أنه من الصعب أو من المستحيل أن يقرر ما إذا كان شخص معين قد تصرّر أم لا بسبب التفرقة. وإضافة إلى ذلك، لا تقوم خطط الأفضليات في النشاط الإيجابي على أسس علاجية أو التعويض فحسب. ويمكن الدفاع عن ذلك بتعابير أكثر صمعة، فهم يعملون لدمج المجتمع وبسرعة أكبر، ويمثلون من عدم المساواة في الدحول، ونوزيع العدل بصورة أوسع، ويرفعون الكفاءة بالتاكيد لتستخدم المواهب لجميع الأفراد (Taylor, 1991).

وجاءت الانتخابات بأغلبية جمهورية في الكونجرس عام ١٩٩٤م، وكاست مكاسب المحافظين في الهيئات التشريعية بالولايات على صعيد القطر محتمة لتحريك قضية الأفضلية في النشاط الإيجابي إلى وضع بارز في أحندة السياسة العامة في أواسط عام ١٩٩٠م، فقد حدث مثلاً في العام ١٩٩٥م أن قامت رعاة الجمهوريين في الكونجرس بتأييد الجهود لإزالة النشاط الإيجابي (Holmes, 1995) وفي رد فعل لذلك أجرت إدارة كليتوت (Clinton) مراجعة كامنة لبرمج النشاط الإيجابي الفيدرالي وخلصت إلى أنه سعى أن تستمر هذه البرامج (Stephanopoulos & Edley, 1995). ولقد خصصت المسألة إلى نقاش كبير على مستوى الولاية. وقاد حاكم كاليفورنيا الجمهوري بيت ويلسون (Pete Wilson) حملة عيفة ضد النشاط الإيجابي، وهو هي طريقه لإعادة انتخابه لفترة ثانية عام ١٩٩٤م وصوت أمناء جامعة النظام في كاليفورنيا (University System Of California) هي العام التالي بمنع اعتبار العرق أو الجنس (ذكراً أو أنثى) عاملاً في القرارات حول لقبول جامعات لولاية، وصدق الناخبون هي كاليفورنيا هي العام ١٩٩٦م على الاقتراح (٢٠٩) بصحفاً لدستور الولاية ليمع استخدام الأفضليات القائمة على العرق، والإثنية أو الجنس (ذكراً أو أنثى) الملاممة

للفشاط الإيجابي، وذلك من قبل حكومات، لولاية والمحليات داخل الولاية. وظهرت بعد سنتين مبادرة مماثلة تمنع الأفضليات على أساس العرق والإثنية، أو الجنس (ذكراً أو أنثى) هي الاستخدام بالولاية، والتعاقد، أو التعليم العالي. وظهرت هذه المبادرة في لانتخابات في ولاية واشنطن وتم تمريرها بدعم (70%) من الناخبين.

وينبغي بالطبع أن يعكس الجدول حول الشاطئ الإيجابي المعلومات المتوفرة عن مدى فعاليته. وإذا كان النشاط الإيجابي غير فعال مدليل واضح في تحقيق أهدافه المصنوع عليها، فإنه بالضرورة لا يمكن الدفاع عن موقف مؤيديه. هل كان النشاط الإيجابي نجاحاً حقاً؟ تصعب الإجابة عن هذا السؤال تحديداً بسبب عوامل أخرى كثيرة تضاعفت في سوق العمل بالولايات المتحدة، لكن حدثت زيادات كبيرة في استخدام الأقليات والنساء في لخدمة المدنية الفيدرالية في السنوات التي تلت مبادرة برامج الشاطئ الإيجابي في العام ١٩٦٠م. وذكرت تحليلات للاستخدام الميردري عام ١٩٧٠م دليلاً على أن الولايات التي استخدمت أهدافاً رقمية وجداول زمنية كانت أكثر نجاحاً في استقطاب وتوظيف الأقليات، مقارنة بالوكالات التي لم تستخدم هذا المدخل (مدخل الأهداف الرقمية والجداول الرسمية) (Kellough, 1989). وتشير كثير من الدراسات الأخرى أن النشاط الإيجابي كان على الأقل فعالاً في تصعيد استخدام الأقليات والنساء (انظر على سبيل المثال Button & Rienzo, 2003, Goldstein & Smith, 1976, Hyclak & Taylor, 1992, Leonard, 1984a, 1984b, 1985, And Price 2002).

### المحكمة العليا والأفضلية في النشاط الإيجابي (The Supreme Court And Preferential Affirmative Action)

تسرر الأفضليات في الشاطئ الإيجابي من الباحية القانونية من ثلاثة محاور. وقد تكون هذه المحاور نتيجة لـ (١) أمر من المحكمة (٢) مرسوم بالموافقة أقرته المحكمة لتسوية دعوى قضائية (٣) أو قرار تطوعي من قبل منظمة ما. وإن النشاط الإيجابي لمواجهة ممارسات التفرقة في الاستخدام والتي يتطلبها أمر من المحكمة، مسموح به بموجب شروط معينة في قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م. وإن النشاط الإيجابي للأفضليات تمت معالجته من قبل لمحكمة العليا في قضيتي رجال المطافئ المحليين ضد سكوبس (Firefighters Local V Scotts, 1984) والولايات المتحدة ضد باراديس (United States V Paradise, 1987)، وإن الإرشادات للنشاط الإيجابي المصممة في

مراسيم الموافقة نمائل تلك التي في النشاط الإيجابي التطوعي التي وضعت في قضيتي رجال المطافئ ضد مدينة كليفلاند (Fire Fighters V. City of Cleveland, 1986). وقد يتضمن النشاط الإيجابي لتطوعي أفضليات على أساس العرق أو الجنس (ذكراً أو أنثى) التي تأسست من قبل منظمة حسب بصرفها دون أي البرام عليها من دعوى قضائية (Selig, 1987).

و، جميع برامج النشاط الإيجابي التطوعية التي تبنتها المنظمات الحكومية مقيدة بموجب قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م (كمد عدل) والصماتات الدستورية في الحماية المتساوية في القانون. ويعرف القسم (٧٠٣) من الفصل VII من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م، أنه غير قانوني أي ممارسة استخدام تؤدي إلى التفرقة ضد أي فرد بسبب العرق أو اللون، أو الدين أو الجنس (ذكراً أو أنثى) أو الأصل الوطني. وهكذا، يجب على الأفضليات القائمة على العرق أو الجنس (ذكراً أو أنثى) والتي أدمجت في النشاط الإيجابي من قبل المخدم الحكومي، أن تتوافق مع الفصل السابع VII وإضافة إلى ذلك فإن البند الخاص بالحماية المتساوية في التعديل الرابع عشر يمع الولايات من الحماية المتساوية في القانون لأي شخص داخل إطار سلطاتهم. وإن الأفضليات القائمة على العرق، والإثنية، أو الجنس (ذكراً أو أنثى) والتي أفرتها الولايات وهروعا لمجليات باعتبارها جزءاً من برنامج النشاط الإيجابي، يجب أن تتوافق مع ضمان الحماية المتساوية. وإن البند المناسب للعملية في التعديل الخامس قد تمت ترجمته من قبل المحكمة العليا باعتبار أنه يمنع الحكومة الفيدرالية من التكرار للحماية القانونية المتساوية (Bolling & Sharpe, 1954)، وهكذا فإن الأفضليات التي وحدث في برامج النشاط الإيجابي الفيدرالي هي أيضاً تخضع للمراجعة الدستورية.

وقد فصلت القيود في الفصل VII من أفضليات النشاط الإيجابي من قبل المحكمة العليا في حالتين مهمتين: الحالة الأولى اتحاد عمال الفولاذ الأمريكي ضد وير (United Steelworkers of America V. Weber, 1979) حيث كانت القضية هي مدى قانونية خطة تخرج (٥٠٪) للأفارقة الأمريكيين من الشواغر في برنامج تدريب حرفي داخل المصنع. وقد أيدت المحكمة العليا الخطة وذكرت أن الفصل السابع، كما أشير في القسم (703)، لا يتطلب معاملة تفضيلية لتغلب على عدم التوازن العرقي. لكنها أيضاً لا تمنع الجهود الطوعية للتغلب على مثل هذا اللاتوازن.

ومع افتراض التاريخ التشريعي والفرص التفصيلي في الفصل VII فإن المحكمة تتمسك بأن منع التفرقة ينبغي عدم قراءته أو فهمه على أنه منع في أشكال النشاط الإيجابي، بما في ذلك خطط الأفضليات، التي تستهدف مقاومة التفرقة الموجهة ضد الأقليات العرقية والإثنية والنساء. ولاحظ القاضي بريان (Justice Brennan) عس الألفية أنه إذا كان لدى الكونجرس لنية لمنع كل التوعية العرقية في النشاط الإيجابي، فإنه من الميسور له أن يفعل ذلك بالقول إن الفصل VII لا يتطلب أو يسمح بالجهود لدمج الأفضليات العرقية (Steel Workers V. Weber, P 205).

والقضية الثانية التي تمت مراجعتها هي قانونية تطبيق النشاط الإيجابي التطوعي للأفضليات على صوء المصل VII في قضية حونسون ضد وكالة النقل مقاطعة سانتا كلارا، كاليفورنيا (Johnson V. Transportation Agency, Santa Clara County, California, 1987). وإن هذه القضية تحديداً قد عالجت برنامجاً للأفضليات نفذه محكم حكومي وكانت القضية من ثم هي هل المعيار الذي تقرر في قصيته ويسر (Weber) يمكن أن يطبق في إطار القطاع العام الذي ينصم فصلية قائمة على الجنس (ذكر أو أنثى) وقد طبقت وكالة النقل في مقاطعة سانتا كلارا، خطة للنشاط الإيجابي، تنصم أنه عند اتخاذ قرارات الاستخدام في نظم تصنيف الوظائف القائمة تقليدياً على التفرقة، حيث النساء أو الأقليات تقل نسبة تمثيلهم بشكل كبير، فإن الوكالة يمكنها أن تنظر إلى الجنس (ذكر أو أنثى) أو العرق في المتقدم للوظيفة سواً مع مؤهلات الفرد. ولم يُخصص بشكل ملموس عدد محدد من الوظائف للأقليات أو النساء، لكن الهدف النهائي هو أن تكون هناك أفضليات وساء يتم استخدامهم في وظائف تتماثل تقريباً مع درجات تمثيلهم في القوى العاملة المحلية ذات العلاقة واتساقاً مع تلك الحطة، فإن امرأة تم تفضيلها في الترقية على رجل ادعى أن مؤهلاته أعلى قليلاً، أي بدرجة هامشية.

وأيدت المحكمة العليا خطة النشاط الإيجابي للوكالة متعة في ذلك السابقة التي وصفتها في قضية ويسر (Weber)، ويتوفر توجيه واضح من القرارات مجتمعة في قصتي ويسر (Weber) وحونسون (Johnson) أن قانونية لتطبيق التطوعي للنشاط الإيجابي بما في ذلك أفضليات العرق أو الجنس (ذكر أو أنثى) يمكن الحكم عليه بموجب الفصل VII. وبإيجار. فإن مثل هذه البرامج يجب تصميمها لتعالج اللاتوازن الواضح في العرق أو الجنس (ذكر أو أنثى) في فئات الوظائف التي تحصص تقليدياً للتفرقة. ويجب على المحكم، عند النظر عما إذا كان هناك عدم توازن عرقي أو في

الجنس (ذكراً أو أنثى) واضح. فإن على المخدم أن ينظر في نسب الأقليات أو النساء في الوظائف التي تخضع تقليدياً للتصرفه مقارنة بنسب تمثيلهم بالمؤهلات المطلوبة هي القوى لعاملة المحلية. وإضافة إلى ذلك، فإن برنامج الأفضليات يجب أن يصمم باعتباره إستراتيجية مؤقتة يكون فيها العرق أو الجنس (ذكراً أو أنثى) ليس كل العوامل التي تم اعتبارها في عمية القرار.

وتطورت القيود الدستورية على النشاط الإيجابي التطوعي من قبل المنظمات الحكومية عبر سلسلة من القضايا من أعوام ١٩٧٠م إلى ٢٠٠٣م وتطورت بطريقة فرضت قيوداً أكثر صرامة من تلك التي استعرضتها المحكمة في قصيني وسر (Weber) وجوسون (Johnson). ونتيجة لذلك، فإن القيود الدستورية تضع الحدود العملية الفعالة للنشاط الإيجابي الحكومي. والقضية هي: هل تتعارض الأفضليات الإيجابية (Preferential Affirmative) مع مفهوم الحماية المساوية في القانون، المصممة في التعديلات الخامس والرابع عشر. وحرث العادة، أنه عند النظر في قضايا الحماية المتساوية أو المتكافئة فإن المحاكم تطبق أحد اثنين من المعايير التحليلية، وبطلب المعيار الأول ببساطة وجود علاقة عقلانية بين التمييز أو التفرقة المفروضة، والغاية الحكومية لشرعية. وبموجب هذا المعيار، فإن الأفراد الذين يتحدثون السياسات الحكومية يتحملون العبء لتوضيح أن التصنيف أو التمييز الذي تقوم به الحكومة بين الأفراد ليس له أساس من الرشيد. ونتيجة لذلك، فإن قليلاً من القوانين التي تمت مراجعتها بموجب معيار الرشيد وجدت أنها تتعارض مع مفهوم الحماية المتكافئة (Grossman & Wells, 1988).

وعلى كل، فإنه يتم تطبيق معيار أكثر صرامة حين تكون تصنيفات الحكومة قائمة على الاختلاف العرقي بين الأفراد. ويعرف هذا المعيار «الفحص الجاد»، ويتطلب أن تتحمل الحكومة عبء توضيح أن التمييز الذي اتبعته يخدم مصلحة حكومية ضاعطة. وأنه - أي التمييز - مفصل لمقابلة تلك المصلحة من حيث إنه لا تتوافر بدائل أقل تدحلاً لتحقيق تلك المصلحة. وحيث إن النشاط الإيجابي للتفضيل يقوم جزئياً على أساس التمييز القائم على العرق، فإن الفحص الجاد هو المعيار الذي بموجبه يتم الحكم على تلك البرامج حين تواجه بالتحدي بموجب الدستور. وإن مجموعه من هضاة المحكمة العليا في العام ١٩٨٦م وهي قضية ويجاس ضد مجلس تعليم جاكسون (Wygant V. Jackson Board of Education) أيدوا أنه ينبغي أن يكون مبدأ الفحص الجاد هو الأساس لمراجعة أفضليات العرق في النشاط الإيجابي، وذلك من قبل حكومة

الولاية أو المحلية، وفي تاريخ لاحق في عام ١٩٨٩م، وفي قضية مدينة ريتشموند ضد شركة A.J. كروسون (City of Richmond v. J. A. Croson Company) أقرت الأغلبية في المحكمة العليا تطبيق الفحص الجاد لمراجعة النشاط الإيجابي من قبل الحكومات القومية المرفوعة.

وأصبح الفحص الجاد هو المستوى المناسب لمراجعة برنامج الحكومة المبرالية في النشاط الإيجابي بحسب نتيجة حكم المحكمة العليا عام ١٩٩٥م هي قضية أداراند ضد بينا (Adarand v. Peña)، وتبع ذلك، لقرار أن أي تصنيفات مصممة في برامج النشاط الإيجابي التطوعي من قبل الولاية، المحليات أو المخدمين الفدراليين يجب أن توضح أنها تخدم مصلحة حكومية ضاعطة، وأنه يجب أن يضيق تفصيلها لتقابل تلك المصلحة لتحقيق الشرعية الدستورية. وليس من الواضح تماماً تلك المصالح التي يمكن القول إنها ضاعطة بشكل كافٍ ليسمح بمثل هذه الأعمال، لكن يبدو أن إحدى المصالح هي تصحيح التفرقة الماضية من قبل المخدمين الحكوميين المعيّنين. وقد فسر «لتفصيل الصيق» ليعني أنه يجب ألا يمرض النشاط الإيجابي أي أعناء غير مناسبة على أطراف ثالثة بريئة، بمعنى أنه يجب على الحكومة أن تستخدم وسائل للتدخل لتحقيق غاياتها. إن النشاط الإيجابي الذي يعترض بظماً صافياً للأقدمية في أوقات التخفيض في العمالة على سبيل المثال، فإن ذلك لا يستطيع الصمود أمام الفحص الدستوري إذا كان ينتج عنه عدد غير متناسب من الأقليات التي تفقد وظائفها، وإن العمل الإيجابي بشكله في أهداف التوظيف والترقية والحدول يمكن أن يكون دستورياً، بمعنى أنها أقل بظراً من برنامج يتجاوز حقوق الأقدمية (انظر ويحانت Wygant) وأنها إذا طبقت فإن هذا يعتبر تاريخياً في التفرقة من قبل المخدم، الحكومي المعني. وبالطبع لا توجد طريقة لمعرفة هذا بشكل مؤكد مثل الحكم الذي يجب إصداره، هذا وإن النشاط الإيجابي في شكل أهداف، لتوظيف والترقية والحدول الزمنية يمكن افتراض أنها دستورية، بمعنى أنها أقل تدخلاً من البرنامج الذي يتجاهل حقوق الأقدمية (انظر ويحانت)، Wygant إذا طبقوا الأهداف والجدول استجابة لتاريخ من التفرقة من قبل المخدم الحكومي المعني. وبالطبع، ليس هناك طريقة لمعرفة هذا بشكل مؤكد بسبب أن مثل هذا الحكم عليه أولاً أن يصدر.

وحدثت تطورات مهمة خلال العقد الماضي تحسب دستورية سياسات النشاط الإيجابي للأفضليات، وذلك فيما يتعلق بالتحاق الطلبة للمؤسسات العامة للتعليم العالي، رغم أن هذا ليس له علاقة بالاستخدام الحكومي. ولقد أرسلت إشارات

محتلطة هي هذا الإطار سلسلة من قضايا المحكمة المتقلة في العام ١٩٩٠م حول موقف النشاط الإيجابي. وحدث محكمة الاستئناف المتقلة الخامسة أن سياسات القبول القائم على الأفضلية في جامعة تكساس في مدرسة القانون غير مسموح بها بسبب تنوع مجموع الطلبة الذي لم يكن لمصلحة صاغطة بقدر كافٍ مما يسمح بتلك الأفضليات (Hopwood V. State of Texas)

وفي العام (٢٠٠٢م) وصلت المحكمة المتقلة التاسعة في قصيته سميث ضد جامعة واشنطن (Smith V. University of Washington) إلى النتيجة القياسية في قضية أثبتت من قبل مدرسة القانون بجامعة واشنطن. ورفضت في العام التالي المحكمة المتقلة الحادية عشرة هذا التبرير في قصيته جونسون ضد مجلس الأبناء بجامعة جورجيا (Johnson V. Board of Regents of The University of Georgia). لكن حدث في العام ٢٠٠٢م، أن لمحكمة المتقلة لسادسة حكمت أن التنوع أو التعدد اعتبر مصلحة صاغطة لجامعة ولائية حروتر ضد بولنجر (Grutter V. Bollinger) وحرانتر ضد بولنجر (Gratz V. Bollinger). وحكمت المحكمة العليا في كلا القضيتين أن تنوع أو تعدد مجموع الطلبة يعتبر بقدر كافٍ مصلحة صاغطة لجامعة ولائية لتسمح بسبب أفضليات النشاط الإيجابي في عمية القبول. وكان البرنامج لمثير للجدل في قضية غروتر (Grutter)، والذي انخرطت فيه جامعة منشيجان مدرسة القانون، هو التأييد بسبب أن العناية الفردية التي خص بها كل طلب أكد أن البرنامج قد فصل بطريقة صيقة محدودة. أما قضية حرانتر (Gratz) فإنها تختص ببرنامج قبول الطلبة الجامعيين الذي اتضح أنه غير دستوري بسبب فقدان العناية الفردية لكل طلب (وقد دفع بأفضلية النشاط الإيجابي بموجب قاعدة رياضية حسابية)، وهو لم يحكم أنها مفصلة بشكل ضيق أو محدود.

وتعتبر أحكام ميتشجان مهمة بسبب أنها أوضحت تماماً أن بعض الطرق لأفضليات النشاط الإيجابي في القبول للجامعة يقف صامداً أمام المحصن الدستوري الجاد. وعلى كل، فإن تداعيات قضايا ميتشجان (Michigan) حول النشاط الإيجابي في الاستعداد غير واضحة. ففي جانب واحد، ربما يثار الجدل بأن التنوع في القوى العاملة الحكومية سوف يساعد لخدمات الحكومية في التمثيل الأفضل لمصالح المجموعات المتعددة في المجتمع، لكن الكثير من المبررات من قبل المحكمة في قضايا، ميتشجان (Michigan) ركزت على الأهمية في التمييز في التنوع في إطار التعليم العالي.

## مواجهة التفرقة ضد المعوقين Addressing Discrimination Against The Disabled

لقد اتحدت الحكومة الفيدرالية بداية بأعوام ١٩٧٠م إجراء من شأنه مواجهة المشكلة الانعزاعية بالتمسك ضد المعوقين في جميع مناحي الاستخدام وجاءت أول هذه الجهود في شكل قانون إعادة التأهيل لعام ١٩٧٣م (Rehabilitation ACT) الذي حرم التمييز ضد «غير الأفراد المؤهلين المعوقين» من قبل أي منظمة تتلقى مساعدة مالية فيدرالية أو مقاولين فيدراليين، أو وكالات وكان العرض من القانون هو التأكد من أن لا أحد مؤهل، وتبين أن لديه أيضاً إعاقته وسوف يخضع للتمييز بموجب أي برنامج أو نشاط تدعمه اعتمادات فيدرالية وإن تركز القانون على جميع من يتلقون اعتمادات فيدرالية كن يعني أن جميع الإدارات الحكومية الولائية والمحلية سوف تمتع من التمييز ضد المعوقين. أن شروط قانون إعادة التأهيل (Rehabilitation ACT) الذي يمنع التمييز من قبل المقاولين، الفيدراليين، ومن الوكالات الفيدرالية، أنه يطلب بنشاط أو عمل إيجابي من قبل تلك السلطات، بما في ذلك الاستقطاب للتوظيف، وما يتجاوز ذلك والتدريب.

وقد واجه الكونجرس في العام ١٩٩٠م مشكلة التمييز ضد المعوقين للمرة الثانية عن طريق تمرير قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة (Americans With Disabilities ACT) (ADA) ويقوم هذا القانون على مبادئ تأسست بموجب قانون إعادة التأهيل لعام ١٩٧٣م. واللوائح التي صدرت لتنفيذه (Kellough, 2000) ويعتبر قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة (ADA) متكاملًا بمعنى أنه يوسع دائرة الخطر على التمييز ضد المعوقين على الموظفين بالقطاع الخاص الذين ليست لهم عقود فيدرالية، وأنه يطبق مباشرة على حكومات الولاية والمحلية، رغم أن النشاط الإيجابي ليس نافذاً بالقانون عليهم. ولم يشمل القانون (ADA) الوكالات المصدرة، وعلى كل حال فقد تم تبرير ذلك بأن الولاية والمحلية تحكمان بقدر كاف بقانون إعادة التأهيل ومتطلباته في النشاط الإيجابي وليس هناك حاجة للقول إن قانون (ADA) «الأمريكان ذوو الإعاقة» كان متار خذل، خاصة في تفسيره وتنفيذه. وقد كان تعريف «الإعاقة» والاستيعاب المعقول «المراقب من قبل الموظفين، أهدافاً متحركة خلال العقد الماضي عندما أصدرت لجنة فرص الاستخدام المتساوية (EEOC) فيصاً من إرشادات السياسة، وأن المحاكم الفيدرالية أصدرت قرارات حول سلسلة من القضايا (Kellough, 2000, Kellough & Gamble, 1995) وبإيجاز، فإن الموظفين ممنوعون من التفرقة ضد أي شخص معوق مؤهل والذي من المحتمل، باستيعاب معقول أو غير معقول، أن يؤدي المهام الضرورية للتوظيفة.

## تحدي التحرش الجنسي (The Sexual Harassment Challenge):

يعتبر التحرش الجنسي هي مكان العمل شكلاً من التفرقة غير القانونية التي ينبغي على المخدمين الحكوميين السعي إلى منعها، وأنها إذا حدثت، يجب مواجهتها بأسلوب يعاقب المرتكب ويعافي الضحية. ومثال لذلك، خلال العقد الماضي، أن رئيساً مقيماً وهو مرشح للمحكمة العليا، وعدد من أعضاء الكونجرس، اتهموا علناً بالتحرش الجنسي لموظفيهم. وليس هناك منطلق للاعتقاد بأن التحرش الجنسي للنساء من قبل الرجال في مكان العمل ظاهرة جديدة. وينبغي الانتباه إلى أن قصايا التحرش الجنسي بالرجال من قبل النساء لم يسمع عنها، والمحررون حسياً قد يكونون صحاباً من قبل الحسنيين (الرجال والنساء). وإن ما حدث في الولايات المتحدة هو ارتداد لنمط من التحمل من قبل المخدمين لأمد طويل. وينظر الآن للتحرش الجنسي بشكل واسع على أنه غير مقبول وسلوك مكلف يجب على الإدارة لحكومية مواجهته عن طريق سياسات رسمية سم نطبقها، وإجراءات تأديبية، وبرامج تدريبية وطرق أخرى لإزالته من مكان العمل.

ومن الأسباب لإلقاء الضوء على هذه البقطة التي ببرر حالياً وكانت سابقاً في ركن مظلم في مكان العمل، ليس من الصعب معرفتها. أولاً، أن النساء أصبحن بسرعة يشكلن نصف القوى العاملة المدنية، وأنهن يزحجن بحو فئات الوظائف التي كانت تقليدياً حكراً على الذكور بما في ذلك وظائف الإدارة والمهنيين. وهكذا، بالإضافة إلى حذف انتباه الرأي العام للتحرش الجنسي من الشكاوى من جانب عدد متنامٍ من النساء اللاتي ليس لهن استعداد لتحمل ذلك بأي شكل من الأشكال، فإن هذه الوقائع المحيطة بالتحرش من قبل العمال الذكور الذين يرفضون عدم الفصل لجميع جيوب العمل الخاصة بالذكور مثل حرف الإشباعات، والشرطة ومصالح (إدارات) المطاهق والذين تسلموا تحديداً إخطاراً في هذا الشأن، قد حظيت بانتباه خاص. ثانياً، أن القيم الاجتماعية والاتجاهات في هذا الشأن اخذت في التغيير لتسريع. وأن التعريفات التقيدية عن «أدوار الجنس» وعلاقات السلطة بين الرجال والنساء في المجتمع تنهار. وأن السلوك الذي كان يعتبر الأسوأ سابقاً «غير مؤدب» أو «قليل الحظ» هذا السلوك ببساطة اليوم يعتبر غير مقبول في مواضع كثيرة. ثالثاً، مع تحول القيم الاجتماعية، فإن المناخ السياسي تغير تغيراً جوهرياً. وإن النساء بسبب تنامي تأثيرهن السياسي فإن هضابهن نحظى الآن بانتباه أكثر مما يلقينه قبل سنوات قليلة، وإن هذه الحقيقة تنعكس في التشريع وفي أحكام المحاكم، واللوائح التي تصدرها الوكالات مثل لجنة الممرض المتكافئة في الاستخدام، وسياسات شؤون الموظفين على كل مستويات الحكومة.

## التحرش الجنسي والقانون (Sexual Harassment And The Law):

إن الفصل VII من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م بمنع التفرقة هي الاستخدام على أساس العرق، أو اللون أو الدين والأصل الوطني والجنس (ذكراً أو أنثى) وإن لجنة الفرص المتكافئة هي الاستخدام مستولة عن تنفيذ القانون في هذا المجال (سواء مع المحاكم الميدرالية) التي فسرت الفصل VII ليعني ن التحرش الجنسي شكل من تفرقة الجنس (ذكراً أو أنثى) وتوجد أنواع أخرى من تفرقة الجنس مثل رفض توظيف أو ترقية النساء المؤهلات، وبالطبع دفع رواتب للنساء تقل عما يتلقاه الرجال لنفس نوع العمل (Lee & Greenlaw, 1996) وبمعنى آخر فإن التحرش الجنسي غير قانوني، وأن مرتكبيه (بما في ذلك المخدم) يمكن مقصاتهم ويكونون عرضة لأي حقائق. وبالنسبة للمخدم الحكومي إذن، فإن دعاوي التحرش الجنسي التي يرفعها العمال أو المتعاملون تعتبر أموراً قانونية خطيرة. ما السبوك أو الممارسات التي تعتبر تحرشاً جنسياً؟ لجنة فرص الاستخدام المتساوية أصدرت الإرشادات التالية من قبل أكثر من ٢٥ سنة:

«يعتبر التحرش على أساس الجنس انتهاكاً للنقسم (٧٠٣) من الفصل VII. من المقدمات الحسية التي لا تجد ترحيباً، وطلب الخطوة الحسية وأي سلوك شفهي أو بدني ذي طبيعة جنسية يكون تحرشاً جنسياً حين (١) الخضوع لمثل هذا السلوك يتم إما صراحة أو تلميحاً لمصطلح أو ظرف لاستخدام المزد. (٢) الخضوع إلى مثل هذا السبوك أو رفضه من قبل الفرد يستخدم أساساً لمرارات الاستخدام التي تؤثر في ذات الفرد. أو (٣) مثل هذا السلوك يحمل معه لعرض أو التأثير بشكل كبير يتداخل مع أداء الفرد للعمل أو يخلق تحرشاً، وعداء، أو بيئة عمل عدوانية (U. S. Equal Employment Opportunity Commission, 1980)».

إن البنديس (١) و(٢) من إرشادات لجنة فرص الاستخدام المتكافئة (EEOC) واضحة ولا تثير كثيراً من الجدل، وهما يمعان الخضوع للسلوك الحسي الذي يصدر من رئيس شرطاً للاستخدام (لا يجد ترحيباً، أو أن تستخدم الاستجابات لمثل هذا السلوك أساساً لنشاطات شئون الموظفين مثل الفصل أو الحرمان من زيادة الراتب للموظفين الذين يرفضون الخضوع). ويطلق على هذا في العالب تعويض التحرش ومعظم المحاكم الميدرالية المشتقة، لكن ليس جميعها، تطبق القاعدة التالية لتقرير ما إذا كان الشاكي قد تعرض لتعويض مقابل التحرش.

- يجب أن يكون الموظف عضواً في طبقة تتمتع بالحماية.  
 يجب أن يكون هناك دليل على أن الموظف قد حصص لمطالب جسية غير مرغوب فيها.  
 يجب إثبات أن التحرش كان على أساس جسي.  
 يجب أن يبرهن أن الموظف كان متوقفاً أن يحصص حتى يتمادى عموبة تتصل بالوظيفة أو تلقى مزايا وطبقية.

- يجب تعريف المسئولية القانونية للمحدم تحت الفصل VII، أن رئيس لشاكي كان قد تصرف بصمة وسيط للمحدم (Lee & Greenlaw, 1996, PP 16-17).

أما البند (٣) من إرشادات اللجنة (COEE) المتعلمة بحلق بيئة عدائية أو هجومية فإنه - أي البند - عمومي في تطبيقه. وأنه لا يطلب أن يبرهن عليه الشاكية أنها (أو أنه) حرم من مزايا ملموسة مثل ترقية وظيفية. وأن ما ينبغي إثباته هو أن سلوك المدعى عليه حيال الشاكية خلق بيئة عمل عدوانية أو هجومية. وليس بالمستغرب، أن معظم الاتهامات في الحكومة تقوم على أساس اثر البيئة العدو نيه.

وإن جميع إنتهاكات الفئة (٣) من إرشادات اللجنة (COEE) كانت بعيدة من القضية القانونية حول موضوع التحرش. لكن المحكمة العليا وافقت مع اللجنة في قضيته سب ميريتورسيفنجر ضد فينسون (١٩٨٦م) (Meritor Savings Bank v. Vinson) وقدم هذا القرار إرشادات ضرورية للمخدمين وأكد أن بيئات عمل عدوانية ومؤذية جسيدياً أمور خطيرة. وأن على المخدمين اتباع إرشادات اللجنة (COEE) بعناية إذا كانوا يتوقعون لها أن تسود هي المحكمة (Webster, 1994).

وإن النقطة الأولى التي أثارتها المحكمة في قضية ميرتر ضد فينسون (Meritor v. Vinson) كانت أنه حدث إنتهاك للمصل VII إذا كان السلوك الجنسي الذي لا يعد برحيباً كبيراً ومستمراً ويخلق بيئة عمل عدوانية ومؤذية جسيدياً، حتى لو لم يحرم الشاكي من أي مزايا مادية. وحدث في هذه القضية أن موطمة في سب اتهمت رئيسها الرجل بالتحرش الجنسي لمدة أربع سنوات، بما في ذلك الملاطمة وعلاقات جسية قسرية نفسانياً. واعتصاب. وبعد فصلها بسبب تمتعها بإجازة مرضية زائدة عن الحدود في العام ١٩٧٨م. قامت فينسون (Vinson) برفع دعوى أمام محكمة المقاطعة ضد رئيس البنك. مكررة لاتهامات فينسون (Vinson)، أنكر رئيسها الاتهامات بالشط الجنسي وأكد أن اتهامات فينسون كانت ردة فعل لحلاف يتصل بالعمل. وادعى البنك هي دفاعه أنه ليس على علم بأي تحرش جنسي، وأنه

إذا حدث ذلك، فإنه بغير موافقته أو تصديقه. وحكمب محكمة الولاية ضد فينسون، وذكرت أنه «إذا ارتبطت فينسون بعلاقة حميمية أو جنسية مع رئيسها خلال خدمتها في البنك، فإن تلك العلاقة كانت بطوعية وليس لها أي صلة باستمرارية خدمتها أو تقدمها أو ترقيةها في البنك».

واسقطت محكمة الاستئناف لمقاطعة كولومبيا (Columb.a) قرار محكمة المقاطعة فقد أصدرت سابقاً محكمة الاستئناف أن الانتهاكات للفصل VII يمكن أن تقوم على أحد أمرين: حرش الحرش الجنسي (١) الحرش الذي يتضمن تكييف مرايا خدمة ملموسة ناتجة عن خطوة جنسية. (٢) الحرش الذي يخلق بيئة عمل عدوانية وهجومية لكنه لا يؤثر على المرايا الاقتصادية». وإن محكمة المقاطعة لم تنظر إلى ما حدث أنه انتهاك من النوع الثاني وعليه فقد أعاد محكمة الاستئناف القضية، مع إبداء ملاحظتها أن المخدمين مسئولون قانونياً بشكل حارم عن الحرش الجنسي الذي يمارس من قبل موظفيهم الإشرافيين.

وحيث استمعت المحكمة العليا للاستئناف حول القضية، وافقت مع محكمة الاستئناف (لمقاطعة كولومبيا) حيث أدانت «أن مقدمات الجنس التي لا تحد ترحيباً والتي تخلق بيئة عمل هجومية أو عدوانية تنتهك الفصل VII». وفيما يتعلق بدعوى المشرف والبنك أنه لم يحدث انتهاك بسبب أن فينسون (Vinson) لم تحسّر أي مزية ملموسة، فإن المحكمة لم توافق على ذلك. وقالت المحكمة إن الكونجرس قصد صرب كامل الطيف (الموضوع) الخاص بالفاوت في معاملة النساء في الاستخدام وإن إرشادات اللجنة (EEOC) رغم أنها غير ملزمة للمحاكم، إلا أنها تكون حملة من التحيرات والأحكام المعرفية التي يمكن أن ترجع إليها المحاكم وأطراف الدعوى للاسترشاد. وعليه، فإن القضية أعيدت إلى محكمة المقاطعة لإجراءات إضافية تتفق مع رأي المحكمة العليا.

وركزت لقضية ثنائية الخاصة بميرتور ضد فينسون (Meritor V. Vinson) على مسئولية المخدم. وجادل بنك ميرتور (Meritor Bank) بأنه غير مسئول قانونياً بسبب أن لديه سياسة مكتوبة ضد التفرقة وأن فينسون لم تتبع إجراء البطلم القائم. ولم توافق المحكمة بكل الادعاءات، فالسياسة عمومية ولم تتعرض بشكل قاطع للحرش الجنسي، وأن إجراء البطلم لا يشجع على الشكوى. وأن المحكمة على كل حال لم تصل إلى تسوية قاطعة لمسألة مسئولية المخدم. ونهاية عن الأغلبية كتب رئيس المصاه ريهيكويست (Chief Justice Rehnquist) «أن الأغلبية لاحظت أنه بينما

على المخدمين مسئولية مطلقة للأعمال التي يقوم بها، المشرفون لديهم حين تكون هناك مرابا مادة مصممة فإن بعض القيود تقع على مسئولية المخدم حين تكون بيئات العمل العدواني هي القصية» (Morlacci, 1987-1988, PP. 513-515). وقد أخرجت المحكمة العليا منذ ١٩٨٦م عدة أحكام مهمة تزيد من يصاح موقفها من مسئولية المخدمين وقد أعادت بالإجماع بأكدها للمبدأ الذي وضعته في قصة ميريتور (Meritor)١٠ إذ إن الفصل VII لا يتطلب من صحبه التحرش الجنسي أن يبرهن على حدوث ضرر بمساوي قبل النظر في السلوك المعني باعتباره غير قانوني. ونصت اللجنة في قرارها أن البيئة العدائية يمكن أن تهدم أداء الموظف وسشجع على الاستقالة (فصل ساء). وتهدم المستقبل الوظيفي. ولاحظت المحكمة أنها تأخذ بالطريق لوسط» تاركة تقريراً عما إذا لم تكن حالات نعيمها من لسلوك الهجومي غير قانونية عن طريق دراسة كل حالة بحالتها.

ورغم أن المحكمة لم تسر بالتحديد أنواع السلوك التي تؤدي إلى بيئة عدوانية غير قانونية، إلا أنها - أي المحكمة - نصت على أن جميع العوامل ذات العلاقة بحاجة إلى أن ينظر فيها بما هي ذلك الإجابة عن التالي.

- كم عدد المرات التي حدث فيها السلوك المعني؟

إلى أي مدى كان السلوك خطيراً؟

- هل كان هناك تهديد جسدي أم أن السلوك انحصر فقط في تعبيرات كلامية وتعليقات؟

- هل يتدخل السلوك بطريقة غير عقلانية هي أداء الضحية لوظيفتها؟

- هل الضحية فعلاً ترى أن بيئة العمل مهينة وعدائية؟

وقد أصدرت المحكمة في العام ١٩٩٨م عدة أحكام طال بشفف انتطارها بما هي ذلك قضايا: أوبكال ضد مؤسسه سايداونر، أوه شور للخدمات، وفارعر ضد مدينة بوكار تون، ومؤسسه بيرلنغتون للصناعات ضد إلرت (Oncale V. Sundowner, Offshore Services Inc, Faragher V. City of Boca Raton, and Burlington Industries, Inc. V. Ellerth). وسعت المحكمة من خلال هذه الأحكام إلى توضيح المايور الحاصر ب(١) هل دعوى التحرش الجنسي من نفس الجنس (ذكراً و أنثى) ممكن أن يخصص لأحكام الفصل VII؟ (٢) ما المعيار القانوني الذي يجب أن يطبق لتقرير ما إذا كان على المخدمين مسئولية في التحرش الجنسي من قبل المشرفين؟ (٣) وهل التعويض مماثل التحرش يمكن أن يستمر «دون دليل على أن الموظف حصع لمقدمات حسية أو أنه بأذى لرفعه مثل هذه المقدمات»؟ (Muhl, 1989, P 6)

وحكمت المحكمة بالإجماع في قضية أونكال (Oncale) بأن المصل VII يطبق على التحرش الجنسي بأعضاء لنفس الجنس. فقد ادعى جوزف أونكال (Joseph Oncale) أنه بينما كان يعمل في حمار للريت، فإن زملاء العمل أخضعوه لتحرش دي علاقه بالحس بواسطة اثنين من المشرفين، وأمام أعضاء آخرين من مجموعة العمال ورغم أن هذه الأحداث رفعت لإدارة سنداوئر (Sundowner)، لكن لم تتخذ أي خطوات علاجية ونصت المحكمة في قرارها.

«نحن لا نرى مبرراً في لغة المصل VII أو هي سوابقنا من دعاوى الحكم، فتوى نستبعد التحرش من نفس الحس من تطبيق المصل VII... ويحرم الفصل VII التفرقة... سبب... الحس (ذكراً أو أنثى) في «شروط» أو «طروف» الخدمة. وإن تمسكنا هذا يشمل التحرش الجنسي ويطلب أي تحرش جنسي من أي نوع مما يستوفى المتطلبات التشريعية».

«ويكتفي المدعى عليهم ومحاموهم أن يبرروا بالمسؤولية في حالة التحرش لذات الحس بحول الفصل VII إلى قانون في الدوق العام بمكان العمل الأمريكي. ولكن هذه المحارفة ليست بأكبر بالسنة لذات الجنس مما لو كان التحرش الجنسي يتعلق بالجنس الآخر مع الانتباه إليه بعناية وبكفاية لاستيفاء المتطلبات التشريعية» (Oncale V. Sundowner Offshore Services Inc., 1998).

وكاست القضية في الدعوى المرفوعة من فارغر ضد مدينة بوكارابون (Phargher V. City of Boca Raton) خاصة بمسؤولية المخدم للسلوك التحرش من جانب المشرفين. وحكمت المحكمة هنا أن المخدمين عرضه لتحمل المسؤولية الكاملة للتحرش الجنسي الذي يتسبب فيه المشرف (MUHL, 1998, P. 61). فقد تقدمت بيت آن فاراغر (Beth Ann Fragher) وهي حارس إنفاذ، تقدمت بدعوى ضد رئيسها المباشر وضد المدينة، واتهمت أن المشرفين الاثنين قد تسببا في بيئة عدوانية جنسياً هي العمل بإخصاعها بشكل متكرر هي والنساء الأخريات اللاتي يعملن في الإنفاذ «لئلا مس اسمراري غير مرغوب فيه»، وملاحظات فيها فسق، وتعليقات تصف النساء بعبارات مهينة. وقد حملت محكمة مقاطعة المدينة المسؤولية، بسبب أنها توصيت إلى حقيقة أن التحرش أدى إلى بيئة عدوانية مهينة إلى الحد الذي «يدعم الاستنتاج بأن لدى المدينة عملاً أو معرفة بناءة بذلك». وعليه، فإن محكمة المقاطعة تهمسك بأن المشرفين هي مبادئ الوكالة التقليدية يعملون وكلاء للمدينة، ولكن محكمة الاستئناف على كل حال نقصت هذا الحكم الذي صدر من محكمة المقاطعة بدعوى أن المعرفة

البقاء لا يمكن أن تلصق على المسية، وأنها لا يمكن أن تكون مسئولة عن هذا الإهمال. وقامت محكمة الاستئناف بدورها، بتمض وإعاده الدعوى، متمسكة «بأن المخدم يتحمل المسؤولية عن تفرقة عملية من جانب المشرف، لكن بشرط دفاع إبحاس بخطر إلى عقلانية سلوك المخدم سويًا مع سلوك الصحبة المدعي». وأشارت المحكمة في قضية ميريسور (Merritor) إلى أن المسألة حول مسؤولية المخدم ينبغي تقييمها بموجب مبادئ قانون الوكالة والتي تنص على أن المخدم يمكن أن يكون مسئولاً عن الأعمال التي يقوم بها الموظفون إذا كانوا في حدود مسؤوليات المهام ذات العلاقة بوظيفة المشرف. كما أن المحكمة «وضعت في قضية فاراغر (Pharagher) موقفها بإشارة إلى أن المشرفين دائماً «يعدون معاً» في السلوك الجنسي السيء سبب العلاقة الإشرافية، ولا يتحمل المخدمون المسؤولية تلقائياً على كل حال، فيما لو أن المشرفين تورطوا في تحرش جنسي وقد تحملت مدينة بوكا راتون (Boca Raton) لمسؤولية بموجب هذا المعيار بسبب (١) أن المشرفين لديها حلموا بيئة عمل عدائية، وأن لديهم سلطات غير محدودة تقريباً على مرؤوسهم، (٢) أن الشركة لم تنشر في ذلك الوضع سياستها حول التحرش الجنسي بين المشرفين. وإن بوكا راتون (Bocaraton)، بمعنى آخر، لا يمكن أن ترفق إلى دفاع إبحاسي بسبب أنها لم تمارس عناية معقولة لمنع سلوك المشرفين غير القانوني.

واستخدمت المحكمة تبريرها في قضية فاراغر (Pharagher) لتتخذ قرارها في قضية شركة بيرلينجتون للصاعات ضد ايليرث (Bur.lington Industries, Inc. V. Ellerth) وقد كانت المشكلة الرئيسية في هذه القضية، هي ما إذا كان الموظف الذي لم يستسلم لمطالب رئيسه الجنسي أو أنه تأذى من أي نتائج مادية ذات صلة بوظيفته، فهل بإمكانه المقاضاة للحصول على التعويض بسبب التحرش الجنسي؟ وتمسكت المحكمة بأن الموظف يحق لهم التعويض عن الأذى حتى لو أنهم لم يستسلموا لمطالب المشرف ولم يعاؤوا من أي نتائج عكسية لذلك. ولاحظت المحكمة أنه رغم أن المخدمين لا يحملون المسؤولية نيابة عن المشرفين بموجب هذه الشروط، إلا أن المخدمين يمكنهم «تقديم دفاع إبحاسي حول المسؤولية والأصرار، شريطة أن يبرهنوا بواسطة ترحيح الأدلة...» «ويتضمن الدفاع عنصرين ضروريين (أ) أن المخدم مارس عناية معقولة ليمنع ويصحح بالموافق أي سلوك بالتحرش الجنسي، (ب) أن الموظف الشاكي فشل بدرجة غير معقولة ليستقبد من أي فرص مانعة أو نصيحة يقدمها المخدم ولم يكن هناك أي دفاع إبحاسي على كل حال، حين يصل تحرش المشرف أوجه بعمل ملموس يتصل بالخدمة» (Burlington Industries, Inc., V. Ellerth, 1998).

## نشرة Bulletin

من الاعتراض الذي قدمه القاضي توماس (Justice Thomas) وانضم إليه في ذلك القاضي سكاليا (Justice Scalia) حول قرار المحكمة في قضية سرلنجتون للصاعات ضد إيليرث (Burlington Industries V. Ellerth) «أنه حين يرتكب المشرف عملاً له نتائج عكسية في الموظف الذي رفض تلاطف المشرف، فإن المشرف يمارس سلطاته المحددة التي منحت له من قبل شركته. وعليه، فإن أفعاله هي أفعال الشركة، وأنها تخضع للدعوى بشكل صحيح ... وعليه فإنه إذا قام المشرف بحلق بيئة عمل عدوانية فإنه لا يمثل المخدم، وبسبب تسليم المحكمة بذلك، فإن خلق المشرف لبيئة عمل عدوانية ليس في إطار خدمته، أو أنه جزء من سلطاته الواضحة. وحقاً، أن بيئة عمل عدوانية شيء غير أخلاقي لمصلحة المخدم وفي هذه الظروف، فإن المخدم ينبغي أن يكون مسئولاً فقط إذا كان متجاهلاً لذلك، ويعني ذلك أن المسؤولية تقع فقط إذا كان المخدم إما على معرفة، أو أنه بممارسة عناية معقولة ينبغي أن يكون على معرفته عن بيئة العمل العدوانية وفشل في اتخاذ الإجراء العلاجي ... وشرح ذلك من حيث إن الإشارة بالتعويض المقابل وبيئة العمل العدوانية لا يتحكم في تقرير مسئوليته المخدم، وأن المحكمة انتهت إلى القول بأن إيليرث (Ellerth) ينبغي أن تمنح فرصة لتبرهن على مستوى المحكمة أن لها دعوى تنتهي بمسئوليته يتحملها (المخدم).

## سياسات التحرش الجنسي (Sexual Harassment Policies)

إن المخدمين الحكوميين مطالبون بعمل كل شيء معقول وممكن لمنع التحرش الجنسي في مكان العمل. وجرتبة رئيسية من هذا الجهد هي بيان واضح مكتوب سياسة الإدارة وبم نشره مبصم إرشادات لجنة فرص الاستخدام المتكافئة (EEOC)، وبمضج إجراء إدارياً في البدء والعلاج العادل حول الشكاوى ويشرح بوضوح الحراء للتحاوزات. وينبغي أن يكون أحد فريق الإدارة العليا مسئولاً عن تنفيذ ومراقبة البرنامج. وإن المسؤولية الممكنة للمديرين التنفيذيين، والمشرفين، وآخرين ينبغي شرحها، ويتضمن ذلك شرطاً في قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١م يمكن بموجبه لضحايا التحرش الجنسي تلقي تعويض وعقوبة تأديبية للأضرار تصل إلى (٣٠٠,٠٠٠) دولار.

ولأغراض الوصيح، فإنه ينبغي أن نوضح سياسات التحرش الجنسي شرحاً لأنواع السلوك غير المقبول. وينبغي أن تؤدي إجراءات التنفيذ إلى تأكيد سريع يناسب التصحيح الذي يطبق حين تكون هناك دلالة بذلك السلوك، وأن على المديرين والمشرفين «أن يتدربوا للتعاون مع المشكلات بسرعة وفعالية». وأنه من المهم تصميم برنامج تدريبي ليتعرف جميع الموظفين بعناصر سياسة الوكالة بالنسبة للتحرش الجنسي التي تتطلبها جميع الموظفين. وينبغي التعرف على المشكلات ووقفها قبل أن تتطور إلى شكاوى هي التحرش الجنسي، وأن يكون ذلك هدفاً رئيسياً هي السياسة والإجراءات ذات العلاقة بالتحرش الجنسي. وأنه من المهم أيضاً، التأكيد من أن نظام الشكاوى مفهوم من قبل جميع المتدربين، وأن يتم التركيز، أنه أنشئ لإحداث النوازل هي الحقوق لكل من الشاكين والمدعى عليهم (Spann, PP 59-60). والقاعدة، اليوم هي أن السياسات المانعة للتحرش الجنسي، وذلك بالنسبة للمقدمين في القطاعين العام والخاص، ولدى جميع المصالح الرئيسية والوكالات في الحكومة الفيدرالية، لديها سياسات يتم تحديثها بطريقة منتظمة. وإن مجلس حماية نظام الجدارة وحد أن أكثر من (78%) من المدعى عليهم الذين تم حصرهم وضعوا ونشروا سياسات التحرش الجنسي بين الأفعال الأكثر فعالية التي يمكن أن تتخذها مبطة للتقليل من التحرش الجنسي أو منعه (U.S. Merit) (Systems Protection Board, 1995, PP. 40-41). ويرتبط المدعى عليهم أو أكثر قُبِعوا التدريب الشامل للموظفين، وبشر الحرائات وقنوات الشكاوى، وحماية الضحايا من الانتقام، وتدريب المديرين والمشرفين كافة، وتطبيق عقوبات صارمة، ووضعوا ذلك أساساً لمنع التحرش الجنسي (P. 41). ورغم أن «أقلية يحسب لها» من الموظفين المدبراليين لا يرون أن سياسات الوكالة هي التحرش الجنسي ذات فعالية خاصة، فإن مجلس حماية نظم الجدارة انتهى للقول «إنها - أي السياسات - مهمة بشكل كبير لما تمثله من قول أو فعل». «والسياسات شاهد على أن قادة الوكالة لهم البية كما هو مسجل للتعامل بشكل مناسب مع التحرش الجنسي. وإن هذا التصريح الملزم من الصياده يمكن أن يكون حرجاً لمساندة المديرين والمشرفين الذين يحاولون تطوير بيئة عمل لا يحتمل فيها التحرش الجنسي (U.S. Merit) (Systems Protection Board, 1995, P. 41). وبهية أعوام ١٩٩٠م، فإن معظم لولايات طبقت سياسات على صعيد لولاية والوكالة حول التحرش الجنسي، هذا وإن ولاية ميشيغان ١٩٧٩م كانت هي الأولى. ورغم أن الولايات أقرت بوضوح الحاجة إلى سياسة تحرم التحرش الجنسي تكون مكتوبة، وذلك في أواخر أعوام ١٩٩٦م، إلا أن القليل منها، الذي كان لديه برامج شاملة تسمو في المعايير التي وضعها المحاكم (Bowman & Zigmond, 1996).

وبالمثل فإن معظم المدرّسات السكّان الذين يربّون عن (١٠٠,٠٠٠) وصغت سياسات للتحرّش الجنسي، وأن لدى معظمها نوعاً من البرامج التدريبية الرسمية في موقع العمل. وبالضبط، فإن مكتب ومحسّ شئون الموظفين المركزي عليه بعض المسؤولية للقيام بهذا التدريب. وقد أوضح مسح في العام ١٩٨٩م بالمدرّس الكبيرة أنها كانت تتخذ «خطوات إيجابية لحماية أنفسهم من هضايا المسؤولية المحتملة والضرر الذي يشاع» (Kirk-Westerman, Billeau & England, 1989, P 104).

### الخاتمة Conclusion:

إن الجهود في مقاومة الأنماط لتاريخية للتفرقة ضد لأقليات، والنساء، وأولئك الذين لديهم إعاقات هي من بين السياسات الأكثر أهمية التي يطبقها مدبرو شئون الموظفين الحكوميون. وتطورت هذه الجهود من تصريحات سيطرة لمنع التفرقة، إلى برامج تركز على معالجة الشكاوي، والنشاط الإيجابي لأول والجهود التي تتجاوز ذلك، وأخيراً البرامج التي تشمل الأفضليات للأقليات ذات التمثيل الأقل من استحقاقها. والنساء، والمتطلبات لمعمولة لاستقطاب المعوقين المتقدمين للوظائف وللموظفين. وأن سياسات وبرامج معارضة لتفرقة هي كل خطوة طوال الطريق كانت تقابل بمعارضة سياسية كبيرة وتحديات قانونية. واليوم، فإن برامج النشاط الإيجابي للأفضليات تجد مقاومة في المحاكم وفي صندوق الاقتراع، ويبدو أن هذه المجموعة من المسائل المعقدة بعيدة عن الحلول.

إن التحرش الجنسي شكل من أشكال التفرقة على أساس الجنس (ذكراً أو أنثى) يعتبر مشكلة مستمرة، تماماً مثل أولئك الذين يواجهون إعاقات بدنية وعقلية. إن المدبرين الحكوميين، بحسب وضعهم لفريد بموجب الدستور، مطالبون حقاً، ومتوقع منهم أن يكونوا المدبر المثالي في كيمية تشفيّل أنظمتهم في شئون الموظفين، ويتطلب هذا المعيار أن يعمل المدبرون كل شيء ممكن لإزالة ممارسات التفرقة ذات التنوع الكبير، واتخاذ خطوات إيجابية لتأكيد أن جميع المواطنين يتمتعون بالحماية والمرص المتكافئة في الاستخدام بالحكومة. وعنه ينبغي على جميع موظفي الحكومة

أن يعتبروا أنها مسؤوليتهم لتقرير مدى خطورة التفرقة بجمع أنواعها في مسمانهم بحيث يمكنهم اتخاذ الخطوات المناسبة والفعالة في التجاوب (مع التفرقة).

- التأكيد من أن تدريب العمال، والمديرين، و لشهرين متواصر ويقام بانتظام للتأكد من أنه يعالج المشكلات القائمة، ويستوفي المعايير القانونية وشجع الصحاح للإبلاغ عن التفرقة، وأن يتقدموا بشكاوى رسمية دون خوف أو تراجع.

وهي نهاية التحليل، فإن الموظفين الحكوميين ملزمون بالمحافظة على بيئة عمل حالية من التفرقة بما هي ذلك التحرش الجنسي. وسعدى هذه المسؤولية تماماً أن يكون هناك فقط سياسات ضد التفرقة في الكتب، إذ إنها تتطلب من الموظفين الحكوميين أن يتخذوا خطوات إيجابية لمنع التفرقة وللتعرف على أسبابها، ومعالجة أثارها.

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions

- ١ حكمت المحكمة العليا في قضية حروطر وجرانتز (Gruiter & Gratz) أن التنوع في مجموع الطلبة مصلحه حكوميه ضاعطه بقدر كاف للسماح بحلة نشاط إيجابي بالأفضلية هل يمكن استخدام المنطق نفسه فيما يخص التنوع داخل القوى العاملة الحكومية؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما النقاط الرئيسية لذلك المنطق (الحجج)؟ هل ترى أن مثل هذه الحججة ذات أهمية؟ لماذا؟ لماذا لا؟
- ٢ هل مخدمك أو الحامعة لديها سياسة هي التحرش الجنسي؟ إذا كان الأمر كذلك، هل تعرف ما نص عليه تلك السياسة؟ هل تعتمد أنها تمنع بمعاملة التحرش الجنسي من قبل المشرفين أو زملاء العمل أو المدرسين؟
- ٣- هل تتفق مع المحكمة العليا في تبريرها حول مسؤولية المخدم في فراعير (Phragher)؟ لماذا؟ ولماذا لا؟

## المراجع References

- Adarand V. Pena (1995) 515 U.S. 200
- Bolling V. Sharpe (1954) 347 U.S. 497
- Bowman, James S. and Christopher J. Zigmund (1996) «Sexual Harassment Policies in State Government: Peering into the Fray of Public Employment» Spectrum The Journal of State Government, Vol. 69, No. 3 (Summer) pp. 24-36
- Burlington Industries, Inc. V. Ellerth (1998). 524 U.S. 742
- Button, James W., and Barbara A. Rienzo (2003) «The impact of Affirmative Action Black Employment in Sex Southern Cities» Social Science Quarterly, Vol. 84, No. 1 (March), pp. 1-14
- City of Richmond V. Croson Company (1989). 488 U.S. 469
- Edley, Christopher Jr. (1996) Not All Black and White: Affirmative Action, Race, and American Values (New York: Hill and Wang)
- Faragher V. City of Boca Raton (1998) 524 U.S. 775
- Firefighters Local V. Stotts (1984) 467 U.S. 561
- Garfinkel, Herbert (1959) When Negroes March: The March on Washington Movement and the Organizational Politics for FEPC. (Glencoe, IL: Free Press)
- Goldstein, M., and R. S. Smith (1976). «The Estimated Impact of the Antidiscrimination Program Aimed at Federal Contractors» Industrial and Labor Relations Review, Vol. 29, No. 4, pp. 523-543
- Graham, Hugh Davis (1990) The Civil Rights Era: Origins and Development of National Policy, 1960-1972 (New York: Oxford University Press).
- Gratz V. Bollinger (2003) 539 U.S. 244.
- Griggs V. Duke Power Company (1971). 401 U.S. 424.
- Grossman, J. B., and R. Wells (1988) Constitutional Law and Judicial Policy Making (New York: Longman)
- Grutter V. Bollinger (2003) 539 U.S. 306
- Grutter V. Bollinger (2002) 288 F.3d 732
- Glen n, Louis M. (1997). «Affirmative Action in Higher Education as Redistribution» Public Affairs Quarterly, Vol. 11, No. 2 (April), pp. 117-140.
- Harris V. Forklift Systems, Inc. (1993) 510 U.S. 17
- Holmes, S.A. (1995) «Programs Based on sex and Race are Under Attack: Dole Seeks Elimination.» New York Times (March 16) P. 1A.
- Hopwood V. State of Texas (1996). 78 F.3d 932.
- Hyclak, T., and L. W. Taylor (1992). «Some New Historical Evidence on the Impact of Affirmative Action: Detroit, 1972» Review of Black Political Economy, Vol. 21, No. 2, pp. 81-98

- Johnson V Board of Regents of the University of Georgia (2001) 263 F 3d 1234
- Johnson V Transportation Agency, Santa Clara County California (1987) 480 U S 616
- Kellough, J. Edward (1989) *Federal Equal Employment Opportunity Policy and Numerical Goals and Timetables: An Impact Assessment* (New York: Praeger)
- \_\_\_\_ (1991) «The Supreme Court Affirmative Action, and Public Management: Where Do We Stand Today?» *American Review of Public Administration*, Vol. 21, No 3 (September), pp 255-269
- \_\_\_\_ (2000). «The Americans with Disabilities Act: A Note on Personnel Policy Impacts in State Government» *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 2 (Summer), pp 211-224
- \_\_\_\_ (2003) «Equal Employment Opportunity and Affirmative Action in the Public Sector» In Steven W. Hays and Richard C. Kearney *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*, 4<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall)
- \_\_\_\_ (2006) *Understanding Affirmative Action: Politics, Discrimination, and the Search for Justice*, (Washington, DC: Georgetown University Press)
- Kellough, J. Edward, and Robert C. Gamble (1995) "The Americans With Disabilities Act: Implications for Public Personnel Management," in Steven W. Hays and Richard C. Kearney (Eds.) *Public Personnel Administration: Problems and Prospects* 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall), pp. 247-257
- Kellough, J. Edward, and David H. Rosenbloom (1992) "Representative Bureaucracy and the EEOC: Did Civil Service reform Make a Difference?" in Patricia W. Ingraham and David H. Rosenbloom (Eds.), *The promise and Paradox of Civil Service Reform* (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press), pp. 245-266
- Kirk-Westernand, Connie, David M. Billeaux, and Robert E. England (1989) "Ending Sexual Harassment at City Hall: Policy Initiatives in Large American Cities" *State and Local Government Review* (Fall), pp. 100-105
- Krislov, Samuel (1967), *The negro in Federal Employment: The Quest for Equal Opportunity*, (New York: Praeger)
- Lee, Robert D., and Paul S. Greenaw (1996) "The complexities of Human Behavior: Recent Instances of Alleged Quid Pro Quo Sexual Harassment" *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 16, No. 4 (Fall), pp. 15-28
- Leonard, Jonathan S. (1984a), "The impact of Affirmative Action on Employment," *Journal of Labor Economics*, Vol. 2, No. 4, pp. 439-463.
- (1984b) "Antidiscrimination or Reverse Discrimination: The Impact of Changing Demographics, Title VII, and Affirmative Action on Productivity" *Journal of Human Resources*, Vol. 19, No. 2, pp. 145-174
- (1985) "What Promises Are Worth: The Impact of Affirmative Action Goals," *Journal of Human Resources*, Vol. 20, No. 1, pp. 3-20.

- Meier, Kenneth J. (1993) "Representative Bureaucracy: A Theoretical and Empirical Exposition" in James L. Perry (Ed.), *Research in Public Administration*, (New Greenwich, CT: JAI Press), pp. 1-35.
- Meier, Kenneth J., and Joseph Stewart, Jr. (1992) "The Impact of Representative Bureaucracies: Educational Systems and Public Policies." *American Review of Public Administration*, Vol. 22, No. 3 (September) pp. 157-171.
- Meritor Savings Bank v. Vinson (1986) 47 U.S. 57.
- Morlacci, Maria (1987-88) "Sexual Harassment Law and the Impact of Vinson Employee Relations Law Journal", Vol. 13 (Winter), pp. 501-519.
- Muhl, Charles J. (1998) "Sexual Harassment." *Monthly Labor Review* Vol. 121, No. 7 (July), pp. 61-62.
- Oncale v. Sundowner Offshore Services, Inc., et al. (1998) 523 U.S. 75.
- Price, Vivian (2002) "Race, Affirmative Action, and Women's Employment in U.S. Highway Construction." *Feminist Economics*, Vol. 8, No. 2 (July), pp. 87-113.
- Reed, Merl E. (1991) *Seedtime for the Modern Civil Rights Movement: The President's Committee on Fair Employment Practice, 1941-1946* (Baton Rouge: Louisiana State University Press).
- Rosenbloom, David H. (1977) *Federal Equal Employment Opportunity: Politics and Public Personnel Administration* (New York: Praeger).
- Selden, Sally Coleman (1997). *The Promise of Representative Bureaucracy: Diversity and Responsiveness in a Government Agency* (Armonk, NY: M. E. Sharpe).
- Selden, Sally Coleman, Jeffery L. Brudney, and J. Edward Kellough (1998) "Bureaucracy as a Representative Institution: Toward a Reconciliation of Bureaucratic Government and Democratic Theory." *American Journal of Political Science* Vol. 42, No. 3 (July), pp. 717-744.
- Selig, Joel L. (1987) "Affirmative Action in Employment: The Legacy of a Supreme Court Majority." *Indiana Law Journal*, Vol. 63, pp. 301-368.
- Smith v. University of Washington (2000). 233 F.3d 1188.
- Spann, Jeri (1990) "Dealing Effectively with Sexual Harassment: Some Practical Lessons From one City's Experience." *Public Personnel Management*, Vol. 19, No. 1 (Spring), pp. 53-69.
- Stephanopoulos, George, and Christopher Edley, Jr. (1995). *Affirmative Action Review. Report to the President* (Washington DC: U.S. Government Printing Office).
- Taylor, Brom Raymond (1991). *Affirmative Action at Work: Law, Politics, and Ethics* (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press).
- United Steelworkers of America v. Weber (1979) 443 U.S. 193.
- Wards Cove Packing Company v. Atonio (1989) 490 U.S. 642.

United States V Paradise (1987), 480 U.S. 149.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission (1980) „Discrimination Because of Sex Under Title VII of the Civil Rights Act of 1964: Adoption of Final Interpretive Guidelines “ Federal Register Vol. 45 (November) pp. 74676-74677.

U.S. Merit Systems Protection Board (1996) Sexual Harassment in the Federal Workplace (Washington, DC: U.S. Government Printing Office)

Webster, George D. (1994). „EEOC’s Proposed Guidelines on Harassment “ Association Management, Vol 6, No. 5 (May), pp. 142-143.

Wygant V. Jackson Board of Education (1986), 476 U.S. 267

### قراءات مقترحة Suggested Readings

Kellough, J. Deward (2006) Understanding Affirmative Action, Politics, Discrimination, and the Search for Justice (Washington D.C.: Georgetown University Press).

Levy, Anne (1996) Workplace Sexual Harassment (Paramus, NJ: Prentice-Hall)

Palud., Michele A. (1998) Sexual Harassment, Work, & Education: A Resource Manual for Prevention, 2nd ed. (Albany: State University of New York Press)

Reese, Laura A. (1998) Implementing Sexual Harassment Policies: Challenges for the Public Sector (Thousand Oaks, CA: Sage)

## **الفصل العاشر**

**التجاوب للقوى العاملة الأمريكية المتغيرة**

**Responding To The Changing American Workforce**



كما لاحظنا في الفصل الأول، فإن خصائص القوى العاملة المدنية (CLF) في الولايات المتحدة قد تغيرت كثيراً خلال الـ (٥٠) سنة الماضية، ون وتيرة سرعة هذه التغيرات مستمرة في التصاعد. وإن سياسات وممارسات شئون الموظفين الحكومية في كثير من الحالات لم تكن متجاوبة مع حقائق هذه التغيرات السكانية. وإن أخصائي الموارد البشرية يتوقعون الآن أن يساعدوا المخدمين الحكوميين بتطبيق سياسات رئيسية هي الموارد البشرية بتجاوب بفعالية مع هذه البيئة المتحركة (الديناميكية). وركز هنا، على أنواع من التحديات التي على المخدمين الحكوميين مواجهتها خلال الحقبة الأولى من القرن الـ (٢١) في حين أن القوى العاملة الأمريكية مستمرة في تحولها.

### العائلة الأمريكية المتغيرة The Changing American Family

إن تغييراً ملموساً حدث في القوى العاملة المدنية هو النمو السريع بوجود العاملات الإناث، فكثير منهن بأطفال صغار بالمنزل. وبحلول عام ٢٠٠٤م فإن (٧٤٧٪) من النساء سيعملن (أو سيسعين للعمل) وسيصبح صمم القوى العاملة بالولايات المتحدة. وإن هذه المشاركة في القوى العاملة تعني أن هناك (٦٨،٥) مليون امرأة بين العمر (١٦) وما فوق في القوى العاملة المدنية. وبالمقارنة، فإنه في العام ١٩٧١م كان العدد (٣١،٥) مليون. وإن مكتب الإحصاءات العمالي (BLS) يتوقع أن هذه الانجازات سوف تستمر مع تصاعد معدل مشاركة المرأة لتصل إلى أعلى حتى (٦٦،١) في المائة ومعدل مشاركة الذكور تنخفض لتصل إلى (٧٢،٩) في المائة بحلول العام ٢٠٠٥م (U.S. General Accounting Office, 1992, P. 23). وإضافة إلى الإسهام في سامي التعداد في مكان العمل الأمريكي، فإن الحركة لسوية خروجاً من المنزل والأدوار التقليدية ودحواً إلى مكان العمل في كثير من الأعمال وعلى مستويات مختلفة، تمثل مجموعة جديدة من التحديات للمخدم.

ويأتي في مقدمة هذه التحديات كيميائية الاستجابة لمجموعة جديدة من القضايا ذات العلاقة بالأسرة، وذلك بطرق نفاس احتياجات الطرفين والمخدمين مثلاً، إن القوى العاملة المدنية (CLF) تلقت زيادة كبيرة في عدد الأمهات العاملات خلال الـ (٣٠) سنة الماضية. وإن أقل من (٢٠٪) من النساء المتزوجات ولهن أطفال أعمارهم أقل من ست سنوات عملن في عام ١٩٦٠م، وبحلول عام ٢٠٠٤م، فإن (٦٣٪) دخلن سوق العمل. وكان (٤٦٪) في العام ٢٠٠٤م من جميع العمال لديهم أطفال بالمنزل تقل أعمارهم عن (١٨) عاماً. وإن كلا الوالدين في كثير من العائلات عمال

يعملون لدوام كامل وإن (٢٥٪) من العمال بعائلات في الولايات المتحدة والد أو والده أعرب. هذا وإن سياسات شئون المواطنين الخاصة بالمخدمين الحكوميين فيما يتعلق بالمزايا، ساعات العمل وظروفه وفرص تطوير المستقبل الوظيفي، جميعها كانت بطينة جداً في التجاوب مع هذا التغيير المهم في مكان العمل.

وإن المخدمين الحكوميين وغير الساعين للربح والمخدمين بالقطاع لخاص اصطرو بحكم الضرورة لتطوير سياسات وممارسات في الموارد البشرية بتجاوب مع حاجات وتطلعات قوة عاملة لا يتحكم فيها رجال بزوحات يقبعن في المنزل يرعى الأطفال. وإن العائلة التقليدية، وإلى حد ما العائلة الأسطورية عائلة أوزي وهاريات (Ozzie and Harriet) لعام ١٩٥٠م، والتي يعمل فيها الرجل وتحبس المرأة في المنزل لتربية الأطفال، هذه العائلة تمثل اليوم قطعاً بسيطاً هي المجتمع الأمريكي (Bureau of The Census, 1992, U.S. National Affairs). وعموماً، فإن مجموع الزوجين الاثنين في الأمة، يصل إلى هراسة النصف، وكل من الزوج والزوجة يعمل (Bureau of Labor Statistics, 2004). وإن كثيراً من المخدمين الحكوميين، على كل حال، لا تزال لديهم سياسات شئون المواطنين التي بفرص أن القوى العاملة لأوائل القرن الواحد والعشرين لا تزال معانسة أي من جنس واحد، وأن العائلة التقليدية هي الأكثر انتشاراً، وأن لممارسات والقيم التنظيمية على أساس النماذج الصناعية تمثل الطريقة الوحيدة لتصميم علاهات بين المخدمين والموظمين.

هذا وقد حدثت زيادة مثيرة في نسبة النساء المهيئات ممن حظين بالتعليم العالي وذلك في القوى العاملة المدنية. وكان في العام ١٩٧١م (١١٪) من النساء فقط لديهن أربع سنوات وأكثر في التعليم الجامعي مقارنة بـ (٢٧٪) من الرجال. وبلفت هذه النسب في العام ٢٠٠٤م إلى (٢٢٪) للمجموعتين - رجالاً ونساءً - من الذين أكملوا أربع سنوات وأكثر في التعليم الجامعي. واليوم، فإن قرابة (٦٠٪) من طلبة لجامعات هن من النساء، وكثير منهن خريجات من برامج في العلوم والمهن. ويمكن القول بشكل تقريبي إن سباً متكافئة من المتعلمين والمتعلمات من الجامعات يلتحقون اليوم بأعمال إدارية ومهنية. وإن جميع هذه التيارات تستمر لتشير إلى الحاجة إلى إستراتيجيات هي المو رد البشرية مما يقر بارتفاع التطلعات في المستقبل الوظيفي وفي المؤهلات للأعداد المتنامية بثبت للنساء في القوى العاملة المدنية (CLF).

وإن كثيراً من النساء العاملات هن المصدر الوحيد لدخل العائلة والسياسة بها. وعلى حد قول لجنة العائلة والإجازة لطبيه (Commission on Family and Medical Leave)،

وإن (٢٢٪) تقريباً من جميع العاملين الذين لديهم عائلات ليس لهم زوج أو زوجة في الأسرة للمشاركة في الحصول على الأجر أو مسؤوليات الرعاية، وتبلغ نسبة النساء الآن قرابة (٨٠٪) من هذه المجموعة (Commission on Family & Medical Leave, 1991, P. 5)

وليس الأطفال هم الاهتمام الوحيد لأن نسبة عالية تصل إلى (١٥٪) من السالعين العاملين يقدمون مساعدات لقرب كبير السن، وأن (٥٪) إلى (١٠٪) آخرين يساعدون شخصاً ما ممن يقل عمره عن ٦٥ سنة أو لديه إعاقة (10 P). وكشنت دراسة أخرى أجريت في العام ١٩٩٧م أن أكثر من (٤٠٪) من القوى العاملة بالولايات المتحدة متوقع منهم توفير رعاية لكبار السن بحلول عام ٢٠٠٥م (Bond, Galinsky & Swanberg, 1998, P. 51).

إنه خلال الـ ٢٥ سنة الماضية فقط أو ما يقارب ذلك، وجهت رعاية خاصة للمسائل الخاصة «بالتوفيق» بين سياسات شئون الموظفين الحكومية مثل تلك التي تحكم المزايا وساعات العمل، والاحتياجات لمجموعات معينة من القوى العاملة المعاصرة. وأصبح مفهوم اليوم بشكل أفضل أن أعداداً متزايدة من الموظفين الحكوميين يواجهون التحدي في محاولة إدارة مسؤوليات شئون الموظفين، مثل العناية بالطفل، والعناية بكبار السن، من المكتب أو موقع العمل (U.S. General Accounting Office, 1992b, P. 11) وإنه بعباره أخرى، من الصعوبة المتزايدة لكثير من العاملين أن يحفظوا الأمور العائشة بمعزل عن حياتهم العملية. مثلاً: «إنه على صعيد القوى العاملة الأمريكية، فإن احتياجات الوالدين والأطفال مسألة حيوية. وسبب الضرورة المشتركة والرغبة في الحفاظ على مستقبلهم الوظيفي والاكتماء الذاتي، فإن ستة من كل عشرة أمهات أمريكيات يرجعن إلى العمل خلال عام من ولادتهن للأطفال، مقارنة بما كان يحدث قبل عقدين، حيث كانت النسبة أقل من (٤٠٪)» (Kiger, 2004, P. 54). وإن هذه الأنواع من القضايا من منظور المخدمين لها تداعيات تنظيمية مهمة وكذلك اجتماعية واقتصادية. وإن عمال اليوم أكثر احتمالاً في الطلب وتحقيق التوازن بين مسؤوليات في الوظيفة أو خارجها، وتسبب الأبحاث المتوافرة أن الاستجابة لهذه المهوم يمكن أن يكون عاملاً مهماً في الاستقطاب والتوظيف، والبقاء في الخدمة والابتاحية (Friedman, 1991, Seyler, Monroe & Garand, 1995)، وإن عدم مقدرة الممارسات التقليدية للتعامل بنجاح مع التحديات التي أفرقتها العائلة الجديدة شدد الانتباه للبحث عن مراحل جديدة. وتوجد في الواقع بعض الإشارات إلى أن المخدمين الحكوميين بدؤوا في الاستجابة، ولو أنها بطيئة في بعض الجوانب، وقد أرمعت نسبة موظفي الولايات والمحليات الذين يسحقون تلقي مرادنا الإعانة لرعاية

الطفل من مخدمهم في الفترة من ١٩٨٥م وحتى ١٩٩٨م، ارتفعت النسبة من (٢٪) إلى (٢٣٪) (Bureau of Labor Statistics). وقد تشمل الإعانات ما يلي:

- حسابات توفير مرنة.
- خدمات مرجعية منزلية داخلية أو يتم التعاقد حولها.
- تخفيضات ومعاش لدعم رعاية أطفال الموظف في مراكز خارجية
- مراكز مدعمة لرعاية الطفل داخل الوكالة.
- توهب رعاية مساندة هي حالات الطوارئ من قبل الوكالة.
- رعاية بعد الدراسة المدرسية للأطفال الكبار (Kiger, 2004).

وإن قرابه (١٤٪) من جميع عمال الولايات المتحدة كان بإمكانهم في العام ٢٠٠٠م الدخول المباشر لمورد رعاية الطفل والخدمات المرجعية أو خدمات الإحالة، وتبلغ نسبة عمال الولايات والمحليات الذين يمكنهم الدخول للمورد (١١٪) (U.S. Department of Labor, 2000b). إن القيم الاجتماعية والاتجاهات السكانية تتجاوز تحكم المخدمين الحكوميين، لكن سياسات شؤون الموظفين التي تعكس وتنكيف مع الحقائق الجديدة وتستغل الفرص الجديدة هي بالتأكيد ممكنة، ويمكن وجود أمثلة لذلك في كثير من الإدارات. وتشمل تلك ما يلي: (١) مداخل خلاقة لحتوى وإدارة خطط المزايا، (٢) ترتيبات عمل مرنة، (٣) إجازة عدلية، (٤) برامج لرعاية الطفل والكبار.

### خطط مزايا الموظفين الأكثر مرونة ووعياً بالتكلفة And Cost Consious Employee Benefit Plans

وبحسب قول أحد الكتاب إن البقطة الجوهرية للموارد البشرية الحل - والتعدي هي إدراك أنه متى جاء الأمر إلى المزايا، فإن لحجم الواحد لا يباين كل شخص لذلك فإن على الشركات أن تصنع. . . برمج وسياسات يمكن أن يشارك فيها جميع الموظفين، سواء كانوا متزوجين أو أفراداً غير متزوجين أو والدين أو غير ذلك (Hammers, 2003, P. 80). وإن التكلفة الملزمة لمزايا الموظفين للمخدمين الحكوميين تتراوح بين (٢٠٪) إلى (٤٠٪) من مجموع حزمة التعويض، «وإنه من الضروري معاملة المزايا بدات اعتبارات إستراتيجية الراتب التي تخضع لها هراتب الأحر والراتب» (Daley, 1998, PP. 5-6, U.S. Chamber of Commerce, 2004). وهي أحد الأوقات. كانت المزايا التي يستلمها الموظفون الحكوميون ضمن خطط وضعها المخدمون

بحجم و حد يناسب الجميع. وكانت مكونات تلك الخطط بوجه عام من المتوقع أنها تشمل وقت الراحة بأحر لأغراض معينة التأمين الصحي وعلى الحياة، وحظه تقاعد أو معاش. وعلى كل حال، فإن التركيز المعاصر هو تطوير بركيبة مرنة من المزايا التي تساعد لمقدمي الحكوميين من احتداد الموارد البشرية التي تحتاحها، والمحافظة عليها.

«إن حزمة المزايا الخلاقة تشمل البرامج التقليدية في التأمين (الصحي، والأسنان، والحياة، والإبصار، والإعاقة) ومبادرات أخرى مماثلة مثل العمل المرن، خيارات الإجازة العائليه، برامج المكافآت (البويض) خيارات السندات، معدات مكتبية ومساعدة، الدخول الشحصي لتكنولوجيا الشركة، تعليم عام وبرامج مدرسية، وبرامج مساعدة الموطمين، ورعاية الطفل، وخدمات الطعام، والنقل، والترفيه والمزايا لمنزلية المشتركة (Fredericksen & Soden, 1998, P 25)».

وقد أوصح مسح مكتب الإحصاءات العمالية (BLS) في العام ١٩٩٨م، حول معدلات الاشتراك في المزايا للموظفين لحكوميين في لولايات والمحليات، كشف النمط الموصح في الجدول (١-١٠) هذا. وإن المزايا عالياً أقل بوجه عام في القطاع الخاص الذي هو أقل سخاءً، وإن نسب المشاركة أيضاً أقل. مثلاً، يستحق (٧٠٪) من العمال في القطاع الخاص بالولايات المتحدة، نوعاً من تأمين لرعاية الطبية، لكن معدل نسبة المشاركة (٥٢٪). وإن قرابة (٥٩٪) يستحقون لمزايا التقاعد لكن معدل المشاركة يقارب (٥٠٪). وهناك أيضاً فرق مثير بين القطاعين بالنسبة لأنواع نظم التقاعد. فإن (٢٠٪) فقط من عمال القطاع الخاص يشتركون في خطط مزايا محددة، في حين أن (٤٢٪) من خطط إسهام محددة (U.S. Department of Labor, 2004).

وإن لارتفاع المتسارع في التكلفة وهي لتعبير في احتياجات الموظفين اتحدا لبقاء مصلحة قوية للمحدم فيما يعرف بـ (خطط مزية لكميريا) إذ لدى الموظفين خبرات هما يحرص بالرعاية الصحية وخطط التقاعد، وأبصاراً تركيبة من مزايا اختيارات أخرى مثل التأمين ضد الإعاقة والحياة، حسابات صرف مربة، ورعاية الطفل (Moulder & Hall, 1995, Streib, 1996) وبعبارة عامة، فإن تركيبة الحاجة لمعالجة سرعه ارتفاع تكلفه المزايا. ولكي تكون أكثر استجابة لحاجات الموظف، قد دفع المحدميين الحكوميين للنظر، وهي حالات كثيرة تطبق حزم خلاقة وأكثر مرونة للمزايا (Panepento, 2004, Preston, 2005, Workforce Management, 2003). وإن الارتفاع الحاد في تكلفة الرعاية الصحية للموظفين قد أثارت الاستخدام المتزايد لمنظمات العناية الصحية (HMOS)، والمنظمات الموردة ذات الأفضليه (PPOS)، وكلا

النوع من المنظمات مصمم لاحتواء وتخفيض التكاليف في نهاية الأمر، وبذلك ترتفع القابلية المالية للمنظمة (Perry & Cayer, 1997, P10) ويظهر تيار قوي يستند على الاعتماد على نظام الرسوم والخدمات التقليدي أو خطط الوقاية أو التأمين لصالح منظمات العناية الصحية والمنظمات الموردة ذات الأفضلية. وتتوافر لكثير من العمال أيضاً بقاط الخدمة (Point of Service)، وبحلول عام ١٩٩٨م، قامت (٢٩٪) من الحكومات المحلية بتوفير العدة الصحية لعمالها، و(٢٥٪) كانت لديهم خطط تطبق في المنظمات الموردة ذات الأفضلية. وفي العام ١٩٩٠م فإن (٦١٪) من المحليات كانت تعتمد بالكامل على خطط التأمين أو الوقاية. وهبط هذا الرقم بحلول عام ١٩٩٨م إلى (٢٥٪) (U.S. Department of Labor, 2000a). وبالنسبة لجميع العمال هي كلا لقطاعين العام و الخاص فإن نسبة من لهم الخيار لخطة تأمين هبطت إلى (١٤٪) عام ٢٠٠٢م، هي حين أن (٧٧٪) كان لديهم خيارات الانضمام إلى المنظمات الموردة ذات الأفضلية، و(٤٧٪) كان لديهم الخيار في الانضمام لمنظمات العناية الصحية (Workforce Management, 2003)

وفيما يخص مزايا التقاعد، وكما توصل اليه البانات في الجدول (١٠-١) كانت هناك حركة في القطاع العام تجاه خطط للإسهام محددة بعنبر بدائل لخطط مزايا محددة كانت قائمة منذ زمن. وتتضمن خطط الإسهام المحددة بربط المدحرات التي بموجبها يتم تأجيل الصرائ للإسهامات الموظفين لكي تتسجم مع بعض النسب التي يدفعها المخدم. هذا وإن (٢٠٪) من جميع الموظفين يستحقون خطط مزايا محددة هي حين أن (٤٠٪) يستحقون خططاً محددة للإسهام. وإن المخدمين بالقطاع الخاص الذين لديهم تنظيم نقابي كبير وكثيف من المحتمل جداً أن يقدموا خيار مزية محددة (Workforce Management, 2003).

#### الجدول (١٠-١)

معدلات مشاركة موظفين الولايات والمحليات في المزايا في عام ١٩٩٨م

وقت الراحة مدفوع الأجر	معدل المشاركة %
العطلات	٧٢
الإجازات	٦٧
إجازة شخصية	٣٨
إجازة مرضية	٦٥

٩٥	إجازة مهمة قصائية
٧٦	إجازة عسكرية
٤	إجازة عائلة *
٩٦	إجازة مرهنية
	التأمين
٣٤	إعاقاة لأجل طويل
٨٦	الرعاية الطبية
٨٩	رعانه الأسنان
	التقاعد
٩٨	الجميع
٩٠	مرية محددة
١٤	مساهمة محددة
<p>* يمنع إجازة العائلة لأي سبب وهي بادرة هي كلا القطاعين العم والخاص وقد كن متوسط مزية قانون الإجازة الطسة للعائلة (FMLA) لعمال الولايات و لمحات قرابه (١١٨) أسبوعاً وهذه إجازة غير مدهوعة الأجر.</p>	

### برامج العمل المرنة Flexible Work Programs:

كان لمعظم نظم شئون الموظفين، وإلى عهد قريب، جداول عمل قياسية وبصامم وظائف لجميع الموظفين. ولم يكن هناك جهد لنباهق ذلك مع احتياجات العمال الشخصية وذات العلاقة بالعائلة. وإن كل شخص في نوع الجدول (٩-٥) ولخمسه يام هي الأسبوع (دوام العمل من ٩ صباحاً إلى ٥ مساءً). ولقد أدرك المخدمون بالقطاع العام وكذلك بالقطاع الخاص على كل حال خلال ال(٢٠) سنة الماضية، أن برامج عمل المرنة قد تعين مقدرتهم في الاستقطاب لسوظيف، والاحتفاظ في الخدمة، وتحفيز قوه عاملة ذات نوعية عالية (Mc Curdy, Newman & Lovrich, 2002)، وأن تلك البرامج صممت لإيجاد تناسب أفضل بين المتطلبات لتطيمية واحتياجات وأفضليات الموظفين (Hoyman & Duer, 2004)، وأمثلة محددة لذلك تشمل العمل لحرء من الدوام والمشاركة في الوظيفة والجداول البديلة والاتصال عن بعد.

وتعتبر هذه الإجراءات وغيرها من ذات المرونة حاذية جداً للموظفين المحتمل استقطابهم. وأولئك الذين على رأس العمل (Roberts, 2003, PP. 241-242). وقد كشفت دراسته عام ١٩٩٨م عن الوكالات الفيدرالية والمؤسسات الخاصة أن الجدولة المرنة ذات قيمة عالية في نظر (٤٠٪) تقريباً من موظفي الحكومة (Fredericksen & Soden, 1998, P. 23) وإن بعضاً من المخدمين الحكوميين، بما هي ذلك الحكومة الفيدرالية، صمموا أنواعاً من برامج العمل المرنة، لكن الكثير من الولايات والمحليات لم يطبقوا مزايا لعائلته - الصديقه أو الودودة مثل رعاية الطفل، وسياسات مكان العمل المرن، والاستبدال المعاف (Roberts, 2003, P. 242). وتعتبر جداول العمل المرنة والبديلة من الحالات التي حدث فيها توسع كبير. وفي العام ٢٠٠٤م، كان هناك أكثر من (٢٧) مليون عامل على الأجر والراتب للدوام الكامل بالولايات المتحدة، لديهم جداول عمل مرنة. وتبلغ نسبة عدد هؤلاء العمال قرابة (٢٧ ٥٪) من القوى العاملة الأمريكية. وكان (١٥٪) فقط في العام ١٩٨٧م هم من لديهم جداول عمل مرنة. وفي العام ٢٠٠١م، كان أكثر من (٢٤٪) من الموظفين الميديريين يعملون بنظام الجداول المرنة، في حين أن (٣٠٪) هي الولايات و(١٤٪) هي عمال المحليات هم الذين يتمتعون بهذه الميزة. وبحسب مكتب إحصاءات العمل، فإن النسبة المتدنية نسبياً للعمال المحليين تعود إلى الجداول غير المرنة لمدارس المدارس الحكومية والموظفين (Bureau of Labor Statistics, 2005).

ونوحد الآن جداول عمل بديلة على جميع المستويات بالحكومة، وكذلك على صعيد القطاع الخاص. وإن انماذج المحتملة لجداول العمل البديلة هي تعديلات للنظام التقليدي من الساعة التاسعة صباحاً إلى الساعة الخامسة مساءً، ولخمس أيام في الأسبوع للجدول. ويوحد نموذجان أساسيان يطبقان بشكل موسع، أحد النموذجين يطلق عليه الدوام المرن في الحكومة الميديريه، ويقسم يوم العمل إلى نوعين في الوقت: الوقت الأساسي والوقت المرن. ويحب على العامل بموجب الوقت المرن أن يكون على وظيفته خلال الوقت الأساسي، إلا أن الدوام المرن يسمح لتعديلات في أوقات البدء والنهاية. والنموذج الثاني هو العمل المكثف، ويحتوي على (٨٠) ساعة كل أسبوعين باعتبار ذلك متطلب عمل أساسياً، على أن يحددول لمدة تقل عن (١٠) أيام عمل. ويوفر العمل المكثف عدة خيارات للعمال الذين يريدون ليكونوا 'حراراً' من العمل ليوم أو يومين للاستخدام الشخصي والعائلي.

وبم معظم التقييمات للوقت المرر تقوم على أساس دراسات القطاع الخاص، لكن هذه النتائج (للدراستات) من المحتمل جداً أن تطبق على لمخدمين الحكوميين وغير الربحيين. وتشير تلك الدراستات إلى أن الجدولة المرة لها آثار إيجابية على الإنتاجية، والروح المعنوية، والعياب، واستخدام خارج الدوام (Ezra & Deckman 1996, P. 175).

وقد أبانت دراسة حول الموظفين الفيدراليين ما يلي:

الآباء والأمهات الذين يستخدمون الوقت المرر كانوا أكثر احتمالاً للرعا مع رعاية أطفالهم.

- الآباء والأمهات الذين يستخدمون جدول لوقت المرر كانوا أكثر احتمالاً للرضا عن التوازن بين عملهم وأسرهم مقارنة بالآباء والأمهات الذين لا يعملون بجدول الوقت المرر (Ezar & Dekman, 1996, P. 177).

وإن خسارة الحكومة بوصفها واصعة لختيار هي استخدام جداول العمل البديلة يمكن أن توفر إرشادات مفيدة للولايات والمحليات. وقد تأسسب الجداول الأولى للعمل بأوقات أمرن من قبل مكتب شئون الهود وإدارة الأمن الاجتماعي Bureau of Indian Affairs & Social Security Administration (SSA) خلال السنوات الأولى لعام ١٩٧٠م. وبدأت الوكالة تجربتها مع جداول العمل البديلة في محاولة لمعالجة اللكو، وصياغ الإنتاجية، والروح المعنوية المندبة كما أنه في حالة إدارة الأمن الاجتماعي وفي حالة «كمية الإحازة لمصرطة بدون راتب»، فقد كانت النتائج إيجابية. وعلى كل، لم تكرر جداول لعمل البديلة قانونية بالمعنى الفني حتى عام ١٩٧٩م حين أصبح قانون الوقت المرر وجدول وقت العمل المضغوط باعدين للموظفين الفيدراليين.

وقد أدى هذا التشريع إلى استخدام برنامج تجريبي لمدة ثلاث سنوات بعرض تقييم آثار جداول لعمل البديلة. وقد قاد مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) مسئولية وضع، وإدارة وتقييم البرنامج. وطلب الكونجرس من مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) تقييم برنامج جداول العمل البديلة في سمة محاور: (١) كفاءة عمليات الحكومة، (٢) الأثر في انتقال لجمهور والمرور، (٣) استهلاك، لطاقة، (٤) الخدمة للجمهور، (٥) الفرص للخدمة للوقت الكامل والوقت الجزئي، (٦) تجاوب الأفراد والعائلات. وإن النتائج الإيجابية بدرجة عالية أدت إلى موافقة على قانون الوقت المرر وجدول وقت العمل المضغوط لعام ١٩٨٢م. والذي ثبت بموجبه جداول العمل البديلة (AWS)

باعتبارها برنامجاً سارياً ومخصوصاً كشرط لمدة ثلاث سنوات. ونتيجة لذلك، فإن تمييزاً قوياً من مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) ومكتب المحاسبة العامة (GAO) (الآن مكتب المحاسبة الحكومية (GAO))، ووضع الكونجرس وآخرون الأساس لتمرير القانون العام (٩٩ ١٩٦)، الذي جعل حذوول لعمل البديلة في العام ١٩٨٥م برنامجاً مستديماً (U S. General Accounting Office, 1985).

### أماكن العمل المرنة Flexible Work Places

يعني مصطلح «ممكن لعمل المر» ومصطلح «الوقت المر» يعيان عدة نماذج من الخدمة مدفوعة الأجر والعلاقات بين المخدم والشخص المستخدم إذ بموجب هذين المصطلحين يتحول موقع العمل بعيداً عن المكتب الرئيسي التقليدي ويتضمن ذلك العمل الذي يؤدي بالمنزل أو مكاتب المضائيات والاتصالات، البعيده أو العمل الهاتفي؛ إذ تستخدم نظم اتصالات وحاسب ألي متقدمة جداً لأداء مهام العمل من موقع بعيد.

وإن الفكرة من جعل منزل الموظف موقع العمل الرئيسي ليست بالجديدة بالنسبة للقطاع الخاص فقد فوض المراقب العام للحسابات للولايات المتحدة (Comptroller General) في العام ١٩٥٧م، الوكالات الفيدرالية لتدفع للموظفين بطر العمل الذي يقومون به في المنزل إذا كانت الوكالة على مقدرة للتثبت وتقييم الأداء، وأن العمل المطلوب يمكن أدائه بالمنزل، وأنه من منطلق ومنطور الوكالة يمكن استخدام المنزل موقع عمل. وإن مثل هذه الترتيبات استخدمت بطريقة غير رسمية لمعالجة مواقف، إلا أنه لم تكن توجد محاولة لمكان عمل مر فيدرالي حتى ١٩٩٠م، حين تم الشروع في برنامج استطلاعي يغطي (٥٠٠) موظف فيدرالي في (١٣) وكالة. وقد نتج عن البرنامج نتائج متشجعه، وذكر مكتب المحاسبة العامة (GAO) في العام ١٩٩٢م أنه كانت هناك «بعض المؤشرات المبكرة أن مبادرة «المكتب الفيدرالي المر» يمكن أن تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحمض التكلفة». كما أن مكتب إدارة شئون الموظفين (OPM) أضاف أن اجتماعات جماعات التركيز الشهرية للمشاركين، أشارت إلى نتائج مرعوب هيها، وأن (٩٠٪) من الموظفين، و(٧٠٪) من المشرفين قالوا إنهم يعتبرون أن المكان المر نظام عمل مرعوب هيها (U.S. Office of Personnel Management). وبحلول عام ١٩٩٧م، حين قام مكتب المحاسبة العامة بالتعري في سياسات وراء الوكالة حول «المكان المر»، وأن التحريات أهدت أنها لاحظت نمواً عاماً كبيراً في

البرامج، من نحو (٤٠٠٠) إلى (٩٠٠٠) مشارك (U.S. General Accounting Office, 1997) وشكل عام فإن مكتب المحاسبة العامة وجد أن الوكالات المديراية رأت كثيراً من الموائد هي «المكان المرء» بما هي ذلك الإنتاجية المتزايدة والرضا الوظيفي. وقة الحاجة لمساحات العمل وآثراً بيئية أقل (P. 12) وإن بعضاً من الأسباب هي عدم استخدام الاتصالات عن بعد تضمنت الاعزالية وعدم وجود مساحة مكابية للعمل كاهية بالمنزل، ونعدام ضبط الدات وتضجر الوكالات أن لمشاركين الأفضل في «الوقت المرء» منصطون ومبادرون وحاحتهم للإشراف عليهم قليلة (P. 13). وهذا يعني في الواقع، أن معظم العاملين في الاتصالات البعيدة هم مهنيون. وإن المصدر الوحيد للمعارضة على لاتصالات عن بعد على مستوى الوكالة هو معارضة الإدارة. سوباً مع معوقات أخرى مثل قيود الميرانية، وطبيعة عمل الذي يتم، والحاجة لحماية البيانات الحساسة. وبحول عام ٩٩٨م، كان مكتب إدارة شؤون الموظفين للولايات المتحدة (U.S. Office of Personnel Management, 1998)، مستعداً لإصدار المبدئ العامة للاتصالات عن بعد لاستخدام لوكالة التي تتضمن المطالب التالية

- أن أي اتصالات عن بعد تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في العمل والأداء الوظيفي والإنتاجية. وذلك بالتملأ من تراحم المكاتب وبوفير بيئة حالية من عوامل لفت الانتباه، للقراءة والتمكر والكتابة.
- نريد من إمكابية دحول العملاء (المراحمين) للخدمات الحكومة عن طريق إنشاء مواقع أكثر هي أماكن وجودهم.
- أن الاتصالات عن بعد تبرز من مقدرة الوكالة لاستقطاب وترويج التنوع، وذلك بتوسيع مجمع رصيد الاستقطاب الجغرافي.
- توسيع فرص الاستخدام لأولئك لمصابين بإعاقات ومشكلات صحيه ممن هم قادرون على العمل في المنزل.
- تصادي اردحام المرور، والتقليل من استهلاك الطاقه، وتلوث الجو إذا كان عدد العاملين كبيراً في الاتصالات عن بعد.
- ولهذه الأسباب، فإن الاتصالات عن بعد وترتيبات أخرى حول المكان المرء مثل مراكز الاتصالات يمكن أن تصح أكثر شعبية مع المخدمين الحكوميين على كر مستويات الحكومة.

## نشرة Bulletin:

## مراكز الاتصالات الفيدرالية:

لقد تم اختيار مواقع الاتصالات على أساس ملاحظة GSA أن (١٨,٠٠٠) موظف فيدرالي يعملون في الاتصالات على بعد (٧٥) ميلاً في طرق مرصمة في واشنطن DC، والمناطق الحضرية في فصل الربيع لعام ١٩٩٢م حين بدأ GSA يعمل بالشراكة مع حكومات الولاية والمحلية في منطقته و شنتن، وأنه بحلول ديسمبر ١٩٩٤م، كان لمنطقة واشنطن أربعة مراكز اتصالات واحد في هاجرز تاون (Hagerstown) هي ولاية ميريلند (Maryland)، وهي مقاطعة تشارلس (Charles County)، وهي ميريلند (Maryland)، وهي ونشيستر (Winchester) فرجينيا (Virginia) وفريدريكسبرج، هرجيسيا (Frederickburg Virginia) ولدى هذه المراكز في الاتصالات مجموع (٨٠) محطة عمل، و(١٤٣) مشاركاً ومعدل استخدام (٧٥٥). وإن عشرين محطة في (١٠) فروع مصالح تنفيذية ووكالات يستخدمون (٤) مواقع حتى (٤٣٥) موظفا فيدرالياً في العام ٢٠٠٢م.

المصدر:

U.S. General Accounting Office, 1997 Federal Work Force Agencies Policies and Views on Flex Place in The Federal Government (Washington, D. C. Gao/Ggd-97-116) P. 24

## العمل لجزء من الوقت Part-Time Work:

تتجاوب هذه البرامج مع أوضاع الموظفين الذين يريدون (أو يجب) أن يقصوا وقتاً أطول مع عائلاتهم مقارنة بالـ (٤٠) ساعة المسموح بها أسبوعياً، ويوفر مكتب الإحصاءات العمالية (BSL) خدمة الحرة من الوقت «أنها العمل لأقل من ٣٥ ساعة في الأسبوع».

وقد صدر «قانون لحرء من الوقت للموظفين الفيدراليين» ممن هم بالخدمة مستديمة في العام ١٩٧٨م، وذلك هي محاولة لتوسيع فرص العمل لجزء من الوقت هي الخدمة الفيدرالية. وبحسب القانون، فإن عدداً كبيراً من الأفراد في مجتمعنا يمتلكون إمكانيات إساحبة هائلة تصيع هذا لعدم استخدامها بسبب عدم مقدرتهم استتياء متطلبات معيار «العمل لأسبوع». وقد قرر الكونجرس أن جعل العمل لجزء من الوقت متوافراً على أن يحقق عدة فوائد بما في ذلك ما يلي

- مساعدة العمال الكبار السن للانتقال إلى مرحلة التقاعد.
- فتح فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقات وأحرين ممن بحاجة إلى أسبوع عمل أخصر
- تمكين الوالدين من مقابلة المسئوليات العائلية بيسر إذا كان كلا الوالدين لديه عمل.
- التقليل من ترك الخدمة ذات الكلمة العالية والعياب الذي تسببه المطالب على بعض
- وقت العمال مما يجعل الأمر صعباً لهم للعمل لـ ٤٠ ساعة كاملة في الأسبوع.
- توسيع جمع الاستقطاب للوكالات بزيادة عدد الأشخاص المؤهلين لذين بخلاف
- ذلك لا يمكن استقطابهم للخدمة الحكومية (Public Law 95-237).

ولقد قام الكونجرس في العام ١٩٧٨م بتصحيح ما كان يراه ضعفاً خطيراً في مدخل الحكومة الميديرالية للخدمة لجزء من الوقت. وحث الوكالات الميديرالية «لعمل جهد كبير سية حادة لوضع أهداف تمثل تقدماً له معنى والتحرك نحو تلك الأهداف». وانتهى مكتب المحاسبة العمومية في العام ١٩٨٦م، على كل حال بتقرير أنه لم يحدث تقدم ملموس. وأن مجلس حماية نظم الجدارة (MSPB) لاحظ أن وكالات قليلة مثل مصلحة شئون قدماء المحاربين ومكتب إدارة شئون الموظفين وضعوا برامج رسمية، إلا أن معظم وظائف العمل لحرء من الوقت في الخدمة المدنية الفيدرالية أحدثت احتمال الاستجابة لطلبات من موظفين يعملون الوقت بكامله أكثر من كونه جزءاً من برنامج محطوط أو سياسة مرسومة (U S Merit Systems Protection Board, 1991, PP 40-42). ولاحظ مجلس حماية نظم الجدارة أن فرص توسيع عدد الوظائف لحرء من الوقت كان معمولاً به حقاً على صعيد الخدمة الميديرالية، وأنه ليس هناك ما يمنع الوكالات الميديرالية من توظيف عدد من موظفي جرء من الوقت لشغل وظائف كانت من قبل تشغل لوقت العمل الكامل، وانتهى لمجلس بقوله إن انعدام التقدم كان نتيجة «الجمود البيروقراطي» وأنه منذ ذلك الوقت، على كل حال حدث بالفعل بعض التقدم، وبحلول عام ٢٠٠٢م كان هناك أكثر من (١٦٠.٠٠٠) يعملون جزءاً من الوقت وموظفين فيد راليين لعمل متقطع، يمثلون (٦٪) من القوة المدنية العاملة (U S Office of Personnel Management, 2004).

وتعتبر لشاركه في الوظيفة شكلاً من العمل لجرء من الوقت حيث يشارك موظفان اثنان أو أكثر في مسئوليات إحدى الوظائف لوقت لكامل وذلك بتقسيم أيام عمل أو الأسبوع، وفصلاً عن الشراكة في الوظيفة على أساس الوقت، فإن العمال يمكنهم أيضاً تقسيم مهام الوظيفة اعتماداً على مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، ويقسم تماماً راتب الوظيفة ومراباها بين المشاركين في الوظيفة وإن لشاركه في الوظيفة بمط أكثر تعقيداً في مجال العمل لبعض الوقت بسبب أنه يتضمن استخدام شخصين أو أكثر لشغل وظيفة

لوقت العمل الكامل لذلك «يجب أن يكون هناك على الأقل موظفان اثنين هي الوكالة نفسها وموقع العمل وهما شخصياً ومهنيًا ذوي كفاءة ومقدرة، ولديهما أيضاً الإرادة هي المشاركة هي الوظيفة» (U.S. Merit Systems Protection Board, 1991, P. 43). ولهذه الأسباب فإن المشاركة في الوظيفة ليس إجراءً واسع الاستخدام في الحكومة الفيدرالية وغيرها.

### سياسات الإجازة العائلية Family Leave Policies:

إن الجدل السياسي، على المستوى القومي، حول الحقوق لإجازة لعائته للعمال الأمريكيين كان مكثفاً وأنه في مناسبتين أصدر الكونجرس تشريعاً طالب القطاع الخاص بـ (٥٠) موظفاً أو أكثر لمنحهم (١٠) أسابيع عمل إجازة بدون راتب، وذلك خلال فترة (٢٤) شهراً مناسبة للمواليد، والتبني، وأمراض العائلة. ويسمح التشريع أيضاً للموظفين الحكوميين بـ (١٨) أسبوعاً إجازة بدون راتب لذات الأسباب الواردة بالنسبة للقطاع الخاص. وقد نقض كلا التشريعين الرئيس جورج بوش (President George W. Bush) بحجة أن هذا سوف يهدم الإنتاجية، وأنه تدخل من الحكومة ليس له ما يبرره في التشغيل العادي لسوق العمل. وشرحت المقدمة للقانون الذي تم بقصه بعنوان قانون العائلة والإجازة لطبية لعام ١٩٨٩م، شرح المضمون أو المنطق الذي يقوم عليه نص القانون:

«إن الموارد البشرية (٧٧٠) تواجه تغييراً كبيراً في تركيبه القوى العاملة التي لها آثار مثيرة على العائلات، وإن ستين في المائة من الأمهات حالياً من صغر القوى العاملة، وهي ثلاثة أضعاف ما كانت عليه قبل ستين عاماً. وإن معظم لعائلات جميع أعصانها البالغين يعملون. إن دور العائلة باعسارها مربياً رئيسياً ومانعاً لرعاية قد تأثر بشكل رئيسي بسبب حقائق اقتصادية جديدة. إن العائلات تكافح من أجل إيجاد الطريق للمبهم بالدور لتقليدي بحمل ورعاية الأطفال وتوفير الدعم العاطفي واليدني لأعضاء لعائلة في أوقات الحاجة الضرورية. وأنه حين نفضل العائلات في القيام بهذه الوظائف الحرجة، فإن التكاليف الاجتماعية تكون هائلة (Family and Medical Leave Act, of 1989, P. 2).

وأعيد تقديم قانون العائلة والإجازة الطبية (FMLA) وخيراً تم التوقيع عليه كمانون من قبل الرئيس كلنتون (President Clinton) عام ١٩٩٢م وبطلب هذا القانون من جميع إدارات الأعمال بـ (٥٠) موظفاً أو أكثر وجميع الوكالات الحكومية (الولائية والمحلية والفيدرالية)، توفير حتى (١٢) أسبوعاً إجازة بدون راتب، وإجازة ذات حماية للوظيفة وذلك للأسباب التالية

الرعاية للمولود الجديد، والابن بالتبني الجديد، أو الطفل الريب  
لعناية للطفل، أو أحد الزوجين، أو الوالدين ممن حالهم الصحية في خطر.  
حالة صحية خطرة للموظف، بما في ذلك الإعاقة ذات الصلة بالأمومة.

ويجب على المخدمين أن يؤمنوا غطاء صحياً للعمال بالإحارة ووضعهم في ذات  
لوطائف أو ما يوارىها حين عودتهم للعمل وإن الموظفين تحت قانون العائلة (FMLA)  
مشمولون بالقانون إذا عملوا للمحام لتسة واحدة أو لمجموع (١٢٥٠) ساعة على الأقل  
(Commission on Family and Medical Leave, 1996, P. 15) ويعطي القانون  
قراءة (١١) من مجموع مواقع العمل أو هريه (٦٠) من مجموع جميع العمال.

ورغم أنهم قد يختارون عرض مزايا إحازة عائلية أكثر سخاء، إلا أن قانون العائلة  
والإحازة الطبية (Family and Medical Leave Act, 1989) يصع معبراً أدنى  
يجب اتباعه فعلياً (FMLA) من قبل جميع المخدمين الحكوميين، و نحو (١٢)  
مليون موظف ولائي ومحلي تقريباً يغطيهم هذا القانون، بينهم (٣٢٪) يستحقون أكثر  
من ال(١٢) أسبوعاً الحد الأدنى لمطلوب. هذا ولا تتواهر إحازة العائلة مدفوعة  
لاحر إلا نادراً لكن المخدمين العموميين يحربون مداخل سمح لعمالهم بالشراكة  
أو البرع بالإحارة السنوية، وإن يستخدموا الإحازة المرضية لرعايه أعضاء أسرهم.  
مثلاً، سنت لحكومة الفيدرالية في العام ١٩٩٤م قانون إحازة العائلة - الصديقة  
للموظفين الفيدراليين، والذي يسمح للموظفين باستخدام حتى (١٢) يوماً من الإحازة  
المرضية لرعاية أعضاء الاسره أو الترتيب لحضور جنازه لأحد أعضاء لعائلة ويمكن  
للموظفين الفيدراليين أنصاً استعمال الإحارة المرضية لأعراض تنصل سبي طفل  
وقد ثار مكتب لمحاسبة العامة (GAO) في شهادة أمام لجنة فرعية بالمجلس حول  
المرايا وتعويض الموظفين واللجنة حول مكتب البريد والخدمة المدنية، النقاط التالية  
ليدعم هذا التشريع:

«لقد أبان عمليا أن العادة في منح الموظفين وقتاً للراحة مدفوعة الأجر  
للعناية بالمرضى من أعضاء العائلة أصبح أمراً متشاعاً بين قادة المخدمين غير  
الفيدراليين ولدى مقاربه برامج الموظفين الفيدراليين وغير الفيدراليين فقد  
أوصعبا في تقريرنا أننا وحدنا أن معظم المنظمات عبر الفيدرالية التي ررباها  
سمحت للموظفين استخدام كل أو بعض استحقاقهم من الإحازة المرضية المدفوعة  
الأحر لرعايه أعضاء العائلة المرضى. ومن المداخل الأخرى في هذه المسألة أن  
بعض المخدمين يضمون في حساب واحد توفير علاوات إحازة (عائلة طارئة) إلى

الإجازة وإلى وقت المرض، الأمر الذي يسمح الموظفين المرونة للتمتع بوقت لراحة لأي سبب (كان) (U.S. General Accounting Office, 1994, P. 3).

وهناك طريقة أخرى لمساعدة الموظفين في هذا الشأن هي توفير برامج «الشراكة هي الإجازة»، وهي برامج مصممة لمساعدة الموظفين الذين استنفدوا إجازاتهم المدفوعة الأجر ومواهبهم بإمكانية طلب إجاره غير مدفوعة الأجر، وأسوأ من ذلك أنهم قد يستقبلون من وظائفهم للعناية بأعضاء العائلة. ويقوض قانون «الشراكة في الإجازة للموظفين الفيدراليين لعام ١٩٨٨م، الوكالات الفيدرالية للسماح بالتبرع بالإجازة السنوية (أيام إجازة مدفوعة الأجر) من قبل الموظفين لزملائهم العمال من الذين استنفدوا إجازاتهم السنوية وبواجبهم حالة طارئة في العائلة تتطلب عيائاً ممتداً عن العمل، مما ينتج عنه أيضاً خسارة في الدخل. وبموجب الخطة الفيدرالية، فإن الوكالات تتشأن بنكاً للإجازة. ومسموح للموظفين أن يسهموا بقدر محدود من إجازتهم لسبوية لهذا البنك كل عام ويمكن لأعضاء البنك الذين يواجهون حالات طارئة أن يسحبوا إجاره من البنك إذا هم استخدموا إجازاتهم (U.S. Office Of Personnel Management, 1998b, PP. 1-2) وحسب مكتب المحاسبة العامة فإن برنامج الشراكة في الإجازة باح ويجاد دعماً واسعاً من قبل الوكالات الفيدرالية ومن الموظفين أيضاً (U.S. General Accounting Office 1994, P. 1).

### برامج العناية بالطفل Child Care Programs

تعتبر العناية بالطفل مسألة مهمة بالنسبة للعائلة ذات الأب أو الأم المنفردتين، وكذلك بالنسبة لكلا الوالدين إذا كانا يعملان. وتحد العائلات غالباً صعوبة في تنظيم الرعاية للطفل. وأن أولئك الذين لديهم معظم المشكلات من المحتمل أن يواجهوا انقطاعاً متكرراً عن العمل ومستويات عالية من الغياب (Weisberg & Buckler, 1994, Pp 101-113) ويواجه العمال الأمريكيان نقصاً مستمراً في الخدمات الجيدة للعناية بالطفل. وبسبب توافر إمكانية العناية بالطفل والتي لها الأثر الملموس في إتاحة العمال، فإن المخدمين الحكوميين وأيضاً أولئك بالقطاع الخاص لهم مصلحة حقيقية في عمل كل ما من شأنه تلبية هذه الحاجة. وإضافة إلى برامج لعمل المرر التي سبق شرحها فإن المخدمين الحكوميين لديهم عدة خيارات يختارون من بينها بما في ذلك (١) مساعدة في شكل معلومات عن مصادر العناية بالطفل وخدمات الإحالة، (٢) مساعدة مالية «ليوم العناية» مثل أذونات صرف، وإعانات وحماية من الضرائب (حسابات صرف مرية)، (٣) ومعيّنات يوم العناية في موقع العمل أو قريباً منه.

## نشرة Bulletin:

قانون رقم (٢٠) لمجلس شئون الموظفين بولاية جورجيا طبقاً للشروط الواردة في هذا القانون، فإنه بإمكان السلطة الموضوعة بالتوظيف أن تطبق سياسة تسمح للموظفين المستحقين أن يهبوا أو يتلقوا إجازة من موظفين آخرين من ذات المصلحة. إن سياسة هذه الإجازة سوف تحدد المعيار الذي ستستخدم بالتصديق على طلب منحه الإجازة ويعين الموظفين الموصفين بالتصديق على إدارة منح الإجازات وستكون هذه السياسة قابلة للمراجعة من قبل الموظفين. كما أن منح إجازة ستكون من موظف إلى موظف آخر، وستكون تطوعه بالكامل. وستكون هوية الناهب سرية ولن يتم تعريفها للمستفيد أو أي فرد آخر إلا إذا كان ذلك ضرورياً لإدارة المنحة أو أنها مطلوبة قانوناً.

المصدر:

State Personnel Board, Rue # 30, Section 30, 100 General Provisions (Atlanta, Ga).

## مراكز العناية بالطفل للموظفين الحكوميين Child Care Centers For Public Employees

يمكن للعناية بالطفل أثناء النهار أن تكون مسألة مكثفة، خصوصاً بالنسبة للعمال في الدرجات الأدنى من سلم الرواتب. وقد يتوقع لوالدان دفع عدة آلاف أو أكثر من الدولارات في العام عن كل طفل لديهم يحضن للعناية لكل الوقت يومياً. وعموماً، فإن المخدمين الحكوميين لا يوفرّون لعمالهم مساعدة مالية مباشرة، لكن بعضهم مثل الحكومة الفيدرالية، تقدم إعانة بتوفير مساحة بدون إيجار وخصيصات يتم التفاوض حولها مع مقدمي خدمة العناية بالطفل. وتعطي رسوم العضوية الاندائية والتكاليف الملزمة بإلحاق الطفل بشبكة العناية بالطفل.

ومنذ ١٩٨٥م فوصت الوكالات الفيدرالية للصرف من الاعتمادات المالية العامة للمساحة المكانية والخدمات لأماكن العناية بالطفل. وهي حالة أن المساحة المكانية متوافرة، فإنها تستخدم لخدمات العناية بالطفل لمجموعة من الموظفين على أقل تقدير يكونون (٥٠٪) من الموظفين الفيدراليين وتكون أفضلية الدخول للموظفين

الفيدراليين. وقد أقامت كثير من الوكالات المدنية في موقع العمل مراكز للعناية بالطفل إما اعتماداً على دوائهم وإما بالنصام مع وكالات أخرى (U S General Accounting Office, 1992a, PP. 85-86) وإن إعانات الوكالة تحمض من التكلفة شكل ما على الوالدين مقارنة بالتكلفة التي يطالب بها أصحاب التسهيلات (المراكز) غير الفيدرالية لرعاية الطفل.

وتستخدم أنصاً طرق أخرى مختلفة بعض الشيء للعناية بالطفل من قبل ولاسي بيويورك وكاليفورنيا (Newyork & California) ونوهر الولاية في نيويورك مساحة مكينة مجانية في مباني الولاية وتدفع المراكز رسوماً تناسبية مخفضة على أساس دخل الموظفين. وقد حرت في كثير من الولايات والمحليات عقود تفاوضيه بين منظمات الموظفين والإدارة لمعالجة لعناية بالطفل بالنسبة للموظفين. وشمل في ولاية كاليفورنيا، عقد تفاوضي من الولاية ومنظمات الموظف، الشروط التالية:

- أنه سيكون من سياسه الولاية تشجيع تطوير خدمات العناية للأطفال. لقصر
- توافق الولاية على تصميم برامج وتوفير المساعدة المالية، في حدود قيود الميزانية، لتطوير مراكز العناية بالطفل.

توافق الولاية على تكوين لجنة بالولاية للطفل بين العمال والإدارة، وتشمل وظيفتها تسجيع موظفي الولاية لتكوين مؤسسات غير ربحية لتوفير خدمات للعناية بالطفل، وتقديم توصيات لمصلحة إدارة شئون الموظفين حول ستلام مقدميها أي خدمات العناية - اعتمادات للعناية بالطفل.

وقد نوهر الولاية استبعاد أماكنها لمراكز العناية بالطفل والتي قد شمل اتفاقية إيجار/أو حكر (California Department of Personnel Administration, 1998).

ورغم حاد تقدم في هذا الصدد بنشاء أماكن كافية، وأمنة، وممكنة للعناية بالطفل للموظفين، فإن معييات أو تسهيلات العناية بالطفل سطل تمثل تحدياً رئيسياً للمخدمين الحكوميين. ولقابلة هذا العدى بالطبع فإن ذلك سطل سبسة عامة تجعل الموارد المطلوبة موهرة للعمال وللمخدمين وإن اتجاهات المخدمين بحاجة أيضاً إلى تغيير في كثير من الحالات، وإنه من المحتمل أن يحدث ذلك مثل الارتبطات بين ممارسى برنامج العائلة - الصديقة، ونجاح المنظمة في سوق العمل أصبح أكثر وضوحاً

## Bulletin نشرة

## العناية بالطفل في فرنسا:

إن صرع «العمل و لعائلة» في المملكة المتحدة، كما هو في الولايات المتحدة بمب معالحتة بتركيبية حرثية من إجازة للوالدين مدفوعة الأجر وهرار الكثير من الأمهات لعمل جراً من الوقت من للاثي لديهر أطفال صغار (هذا) ولا توجد فعلياً أي عناية حكومية للأطفال. لكن تصرف فرنسا أكثر من (٤٠) بليون دولار سنوياً على أشكال شتى من العناية بالطفل. هناك، إحارة أمومة مدفوعة الأحر لمدة (١٠) أسابيع سعوها خيار أو خياران قاموبيا، أسبوع عمل لمدة أربعة أيام أو إحارة والدين من سنة إلى ثلاث سنوات غير مدفوعة الأحر مع صمار الوطيمة أو ما يماثلها بعد انتهاء الإحارة وتشمل المزايا الأخرى ما يلي (١) دفعيات من الحكومة لتغطي مساهمات التأمين الاجتماعي لحضانة الطفل، (٢) الدفعيات وايقطاع الصرائب للمساعدة في دفع تكاليف العانة بالطفل، (٣) ما قبل المدرسة الأولية بدور تكاليف. أما في الولايات المتحدة، فإن الثلث فقط من الأطفال المستحقين هم في ما قبل برامج الدراسة، وأن الأمهات في الخدمة الاجتماعية فقط يستلمن إعانات.

المصدر:

Ann Crittenden (1994, «Work-Family Solutions why French Women Are Ahead», Working Woman, Vol 20, No 9 (September) P 12

## برامج العناية بكبار السن Elder Care Programs:

برتمع عدد الأشخاص فوق سن الـ (٥٥) بالولايات المتحدة بشكل متسارع فقد كان العام ١٩٩٧م من هم في سن الـ (٦٥) أو ما فوق قرابة (٢٤) مليون أمريكي، ويمثل هذا العدد نسبة قد ترفع لأكثر من الصعفس بحلول عام ٢٠٣٠م. ويوجد حالياً قرابة (٤) ملايين فوق سن الـ (٨٤)، ومن المتوقع أن برتمع هذا العدد إلى (٦) مليون بعام ٢٠١٠م ورغم أن معظم كبار السن لديهم المقدرة على العناية بأنفسهم، فإن مجموعة متزايدة بشكل منتظم من العمال سوف توفر العناية بالوالدين كبار السن، والأقارب، أو الأصدقاء. وإن هذه المجموعة، في كل الاحتمالات سوف تتكون بشكل رئيسي من النساء العاملات ممن هن في أواسط العمر (U.S. Department of Labor, 1998)

وإن كثيراً من المخدمين العموميين مثل الحكومة الفيدرالية، تضع تعريفاً لأولئك الكبار الذين من المتوقع أن يتلقوا الضربات الأصعب من مشكلات العناية بكبار السن. والذين يشملون أصلاً نسبة عالية من النساء والعمال في أواسط العمر، وإن الاتجاه المتوقع هو الريادة المصطردة في أعدادهم (West, 1998, PP. 94-96). وبعبارة أخرى، بالنسبة لجزء كبير من القوى العاملة الحكومية، فإن مسئوليات العناية بالطفل سوف يسعها أو حتى يلائمها التزام محتمل على المدى الطويل للعناية بكبار السن (Bond, Thompson Galinsky & Prottas, 2002, PP. 27-28) وإن الآثار على الإنتاجية وترك الخدمة من المحتمل أن تنافس تلك التي تتصل بمشكلات العناية بالطفل ونحسب قول اللجنة حول العائلة والإجارة الطيبة (1996م):

«إن العناية بالاحتياجات الكثيرة والمنفردة بكبار السن الذين يُستخدمون أساساً بصفاتهم مانحين للعناية يوضعون غالباً في ساعات طويلة يوهرون العناية بأنشطة على ساعات عمله أو أنهم كثيراً ما يعيدون ترتيب جداول أعمالهم، ويعملون لساعات أقل مما يرغبون، أو أنهم يأخذون راحة بدون أجر» (P. 11).

وإضافة إلى ذلك، حدثت مشكلات أخرى ترافق العناية بالأقرباء كبار السن، وهي:

- (١) انقطاعات العمل للتعامل مع حالات طارئة ومكالمات الهاتف، (٢) ترايد الضغط على الموظفين مما يؤدي إلى أخذ وقت راحة واستقالات، (٣) تردد في النقل أو السفر، (٤) روح معنوية متدنية (Schmidt, 1997, P. 82).

إن عدم الاهتمام باحتياجات العاملين الذين يوهرون أو أنهم يفكرون في العناية بكبار السن سوف يؤدي إلى سلبية المنافسة في سوق العمل المستقل. إن استحالة القطاع العام لاحتياجات كبار السن تتوازي عالياً مع تلك التي بالمطاع الخاص. كلا القطاعين يركزان على البرامج التعليمية وشبكات مورد المرجعية. وإن الأولى بالبرامج التعليمية (مصممة لمساعدة إعداد الموظفين) مسئوليات كبار السن، والأخيرة (أي شبكات الموارد المرجعية) العرض منها المساعدة في إيجاد الخدمات التي قد يتطلبها أحد كبار السن القاصر (الذي لا يعتمد على نفسه) وبشكل عام، فإن قراءة ثلث مجموع الموظفين بالمطاع الخاص يعرضون نوعاً من مرانا العناية بكبار السن. وأن قراءة (٧٨٠) من هؤلاء لديهم موارد وبرامج مرجعية، وأن (٢٠٪) يعملون على «تأمين عبادة» لمدة طويلة مع نواهي الاستشارة للموظفين (U S Department of Labor, 1998, Walter, 1996).

وقد تكون خيارات أخرى ضرورة مع ارتفاع عدد الماسحين للعناية من الذين يعملون إذ تشمل تلك الخيارات مراكز في موقع العمل للعناية بكبار السن. وإعادت للموظف الذي يستخدم مراكز العناية بكبار السن. وبرامج مساعدة الموظفين. وهي برامج مصممة لتوفير أنواع من الخدمات النفسية والراحة في الخدمات المساندة. وقد أظهرت دراسه للعمال في أنواع من الوكالات الحكومية للخدمات أنهم - أي العمال يصعب ترتيب سياسات الإجازة المطورة للعناية بمن يعملونهم من الكبار كالمربة الأكثر أهمية التي يمكن أن يوفرها المخدم. والمراسل لأخرى التي قمتها العمال كانت. بالترتيب بحسب الأهمية. كما يلي: (١) زور المنزل. (٢) الخدمات المرحعية لكبار السن. (٣) تسهيلات البالغين الأخرى. (٤) المساعدة المالية. (٥) إجازة العياد. (٦) حلقات تعليمية. (٧) حسابات صرف مربة. (٨) وفرص شراكة الوظيفة والعمل لجزء من الوقت (Kossek, Demarr, Blackman & Kollar, 1993, U.S. Department of Labor, 1998) ومبادرة أخرى جديدة بالنظر هي «مركز ما بين الأجيال». حيث توحد تسهيلات وبرامج للعناية بالأطفال وبالكبار محتتمعين. ويوجد أكثر من (٢٠٠) من مثل هذا المركز يعمل على صعيد القطر (Gubernick, 1996).

#### نشرة Bulletin.

#### مزية أعوام ١٩٩٠م:

يحتمل أن يصبح برامج العناية بكبار السن، ذات صلة بشكل متزايد بالعمال الأمريكيين وعائلاتهم. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن أكثر من (٧٠٪) من مانحي العناية من النساء وأن (٧٦٪) تضريب مهمل يعمل خارج منازلهم ويصرف مانحات العناية قراه (٢) بليون دولار سنوياً من أموالهن على الطعام، والدواء وخدمات الدعم بمنح العناية. ويصحى مانح العناية هي المتوسط (١٨) ساعة في الأسبوع لهذا الدور الضاغطة والقاسي.

المصدر:

Jo Horne Schm.dt, «Who's Taking Care of Mom and Dad?» Journal of The American Society of Clu & Chfc Vol51, No1, (November, 1997, PP 82-87)

## الخاتمة Conclusion

إن بناء أماكن عمل عائلية وصداقة مرنة تنبئ عن أنها تحدّ مسرّع للمحدمين الحكوميين وبالقطاع، الخاص والمنظمات غير الربحية، ويتوقع أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رئيسي في محاوله على صعيد المنظمه الكامل لمواجهة ذلك التحدي (Avery & Zabel, 2001) وإن تأسيس أماكن عمل تعمل على تطوير أهداف الموارد البشرية بدلاً من خلق المعوقات هذا التأسيس يبدأ بإزالة الموانع التي عصى عليها الرمن والفرصيات حول لموى العاملة الأمريكية الحالية والمستقبلية. وهي أيضاً تتطلب رغبة من واضعى السياسة والمديرين الحكوميين أن يطوروا في المرايا المربة، وإحارة العائلة، والعناية بالأطفال وكبار السن، وخطط مساعدة الموظفين، والممارسات الأخرى الموجهة للقوة العاملة المتغيرة كاستثمار عقلائي واقتصادي حصيف في مقدرة المنظمة الضرورية لتحقيق وإبقاء المسنويات العالية من الأداء الذي تطلبه حكومات اليوم.

## أسئلة للمناقشة Discussion Questions

- ١ ماذا يقدم مخدمك لتوفير بيئات عمل عائلية وصداقة؟
- ٢ ماذا ينبغي أن يعمل مخدمك ليكون أكثر تجاوباً للحجحات ذات العلاقة بمائلات الموظفين؟
- ٣- ما أهم الميزات التي ينبغي أن يوفرها المخدمون؟
- ٤ هل تنمو مع نص التالي «جعل العناية بالأطفال وكبار السن منوافراً بإعانات للموظفين، وأن ذلك سوف يرفع من الرضا الوظيفي ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية». وما الأسباب وراء إجابتك؟
- ٥ هل تعتقد أن توفير مزايا العائلة والصداقة، والحدائل المربة، وخدمات العناية بالطفل تخلق ظروفأ يمكن للموظفين ممن ليس لديهم أطفال أن يعاملوا بسخاء أقل من أولئك الذين يستحقون تلك المزايا بسبب أنه ليس لديهم أطفال، فإذا كان الأمر كذلك، لماذا؟ وإذا لم يكن كذلك، أيضاً لماذا؟

## المراجع References

- Anonymous (1996) «more Choice, Flexibility Seen in U.S. Benefits Plans » National Underwriter Property & Casualty Risk & Benefits Management, Vol. 100, No. 16 (April 15), p. 29
- Avery, Christine, and Diane Zabel (2001) The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research (Sestport, CT: Quorum Books)
- Boru, James T., Ellen Galinsky, and Jennifer E. Swanberg (1998) The 1997 National Study of the Changing Workforce (New York: Families and Work Institute)
- Boru, James T., Cynthia Thompson, Ellen Gainsky, and David Prottas (2002). Highlights of the National Study of the Changing Workforce (New York: Families and Work Institute).
- Bureau of Labor Statistics (2000) Employee Benefits in State and Local Government 1998. Accessed <http://www.statsbls.gov/nsc/sp/cbb10018.pdf>
- (2005) Workers on Flexible and Shift Schedules in 2004. Accessed <http://www.bls.gov/news.release/flex.nr0.htm>
- (2004) Report: Employment Characteristics of Families in 2004. Accessed <http://www.bls.gov/news.release/pdf/famee.pdf>
- Bureau of National Affairs, Inc. (1989) 101 Key Statistics on Work and Family for the 1990s (Washington, DC).
- California Department of Personnel Administration (1998) State Labor Contract with Bargaining Unit 1, Professional, Administrative, Financial and Staff Services (Local 1000SEIU), Article 20, 1992-1995
- Commission on Family and Medical Leave (1996) A Workable Balance: Report to Congress on Family and Medical Leave Policies (Washington, DC: U.S. Department of Labor).
- Daley, Dennis M. (1998). "An Overview of Benefits for the Public Sector." Review of Public Personnel Administration, Vol. 18, No. 3 (Summer), pp. 3-22
- Ezra, Marni, and Melissa Deckman (1996) "Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government." Public Administration Review, Vol. 56, No. 2 (March/April), pp. 174-179
- Family and Medical Leave Act of 1993 (1993) 101<sup>st</sup> Congress, H.R. 770 April 13
- Federicksen, Patricia J., and Dennis L. Soden (1998). "Employee Attitudes Toward Benefit Packaging." Review of Public Personnel Administration, Vol. 18, No. 3 (Summer), pp. 23-41.
- Friedman, Dana E. (1991). Linking Work-Family Issues to the Bottom Line (New York: Conference Board).
- Gubernick, Lisa (1996) "Granny Care and Kiddie Care." Forbes, Vol. 158, No. 15 (December 30), pp. 74-75

- Hammers, Maryann (2003). "Family Friendly' Benefits Prompt Non Parent Backlash " *Workforce Managemtn*, Vol. 82, No. 8, pp. 77-80.
- Hoyman, Michele and Heidi Duer (2004) "A Typology of Workplace Policies: Worker Friendly vs. Family Friendly?" *Review of Public Personnel Administration* Vol. 24, No. 2 pp. 113-132
- Kiger, Patrick J. (2004) "The case for Child Care " *Workforce Managemtn*, Vol. 83, No. 4, pp. 34-39.
- Kossek, Ellen Ernst, Beverly J. DeMarr, Kirsten Blackman, and Mark Kollar (1993) "Assessing Employees' Emerging Elder Care Needs and Reactions to Dependent Care Benefits " *Public Personnel Management*, Vol. 22, No. 4 (Winter), pp. 617-638
- McCurdy, Arthur H., Meredith A. Newman, and Nicholas P. Lovrich (2002) "Family Friendly Workplace Policy Adoption in General and Special Purpose Local Governments: Learning from the Washington State Experience " *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 22, No. 1, pp. 27-51
- Moulder, Evelina, and Gwen Hall (1995) "Special Data Issue: Employee Benefits in Local Government (Washington, DC: International City/County Management Association).
- Panepento, Peter (2004). "The Escalating Expense of Health Care." *Chronicle of Philanthropy*, Vol. 16, No. 7.
- Perry, Ronald W., and N. Joseph Cayer (1997) "Factors Affecting Municipal Satisfaction with Health Care Plans " *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 17, No. 2 (Spring), pp. 5-19
- Preston, Mark (2005) "Budget Buster: Cities and Counties can Ill Afford Escalating Health Care Costs." *American City & County*, Vol. 120, No. 5
- Public Law 95-437 (1978), 92 Stat. 1055, October 10
- Roberts, Gary E. (2003) "The Association of Needs Assessment Strategies with the Provision of Family Friendly Benefits " *Review of Public Personnel Administration* Vol. 23, No. 3, pp. 241-254
- Schmidt, Fo Home (1997) "Who's Taking Care of Mom and Dad?" *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, Vol. 51, No. 1 (November), pp. 82-87
- Seyler, Dian L. (1995) "Balancing work and Family: The Role of Employer-Supported Child Care Benefits " *Journal of Family Issues*, Vol. 16, No. 2, pp. 170-194
- Seyler, Dian L., Pamela A. Monroe, and James C. Garland (1995) "Balancing Work and Family: The Role of Employer-Supported Child Care Benefits." *Journal of Family Issues*, Vol. 16, No. 2, pp. 170-193
- Streib, Gregory (1996) "Municipal Health Benefits: A First Step Toward a Useful Knowledge Base " *American Review of Public Administration*, Vol. 26, No. 3 (September), pp. 345-360

- U.S. Bureau of the Census (1992) Statistical Abstract of the United States, 1992, 112<sup>th</sup> ed (Washington, DC), Table 620
- U.S. Chamber of Commerce (2004) Employee Benefits Study 2004 (Washington, DC: U.S. Chamber of Commerce Statistics and Research Center).
- U.S. Department of Labor (1998) Work and Elder Care: Facts for Caregivers and Their Employers, Washington, DC: Women's Bureau, No. 98-1), May
- (2000a) Employee Benefits in State and Local Governments, 1998 (Washington, DC: Bureau of Labor Statistics), Bulletin 2531, December.
- (2000b) Pilot Survey of the Incidence of Child Care Resource and Referral Services in June 2000, Report 946 (Washington DC: Bureau of Labor Statistics), November
- (2004) National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States (Washington, DC: Bureau of Labor Statistics), March
- U.S. General Accounting Office (1985) Alternative Work Schedules for Federal Employees (Washington, DC), July.
- (1992a) The Changing Workforce: Demographic Issues Facing the Federal Government (Washington, DC), March
- (1992b) The Changing Workforce: Comparison of Federal and Nonfederal Work-Family Programs and Approaches (Washington, DC), April
- (1994) Federal Employment: H.R. 4361, Federal Employees Family Friendly Leave Act, Statement of Timothy P. Bowling, Associate Director, Federal Human Resource Management Issues, General Government Division (Washington, DC: GAO/T-GGD-94-152), May 18
- (1997). Federal Workforce: Agencies' Policies and Views on Flexitime in the Federal Government (Washington, DC), July
- U.S. Merit Systems Protection Board (1991) Balancing Work Responsibilities and Family Needs: The Federal Civil Service Response (Washington, DC), November
- U.S. Office of Personnel Management (1991) 'If It's Wednesday, It Must Be Home' Federal Staffing Digest, Vol. 3, No. 3 (December), p. 7
- (1998a) Reasons for Telecommuting (Washington, DC) Accessed <http://www.opm.gov/wrkfam/telecomm/reasons.htm>
- (1998b) Family-Friendly leave Policies (Washington, DC) Accessed <http://www.opm.gov/oca/leave/html/fllafact.htm>
- (2004) Federal Civilian Workforce Statistics: Fact Book (Washington, DC: U.S. Office of Personnel Management).
- Walter, Kate (1996). 'Elder Care Obligations Challenge the Next Generation,' HR Magazine, Vol. 41, No. 7 (July), pp. 98-103.
- Weisberg, Anne C., and Garol A. Buckler (1994) Everything a Working Mother Needs to Know (New York: Doubleday).

West, Jonathan P (1998) "Managing an Aging Workforce " in Stephen E. Condrey (Ed ), Handbook of Human Resource Management in Government (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 93-115.

Workforce Management (2003) "Benefits Costs Reach Crisis Stage " Workforce Management, Vol. 82, No. 13, pp. 118-131.

### قراءات مقترحة Suggested Readings

Dwyer, Jeffery W , and Raymond T. Coward (1992) Gender, Family, and Elder Care (Thousand Oaks, CA: Sage)

Estess, Patricia S (1996) Work Concepts for the Future. Managing Alternative Work Arrangements (Menlo Park, CA: Crisp)

Kugelmass, Joel (1995) Telecommuting. A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements (San Francisco: Jossey-Bass)

McCaffery, Robert M (1993) Employee Benefits Basics (Scottsdale, AZ: American Compensation Association)

McDaniel, Charlotte (1994). Health Care Benefits Problem Solver for Human Resource Professionals and Managers (New York: Wiley)

Neal, Margaret B , Nancy J. Chapman, Berit Ingersoll Dayton, and Arthur C. Emlen (1993) Balancing Work and Caregiving for Children, Adults, and Elders (Newbury Park, CA: Sage).

Niles, Jack (1998) Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce (New York: Wiley).

Reynolds, John D (1993) Flexible Benefits Handbook (Boston: Warren, Gorham & Lamont)

## **الفصل الحادي عشر**

### **إصلاح الخدمة المدنية**

#### **Civil Service Reform**

### **نظرة عن كثب**

#### **Acloser Look**



كما رأينا في الفصل السابقة، فإن إصلاح الخدمة المدنية أمر عادي على كل مستويات الحكومة بالولايات المتحدة. وفي الحقيقة إن المخدمين الحكوميين عبر الولايات المتحدة ركزوا باستمرار على «إصلاح الخدمة المدنية» حسبما يواحبهم بتحديات سياسية وظروف مالية. وامتدت مثل هذه الإصلاحات من محال صغير نسبياً أو تعديلات مدمجة إلى تغييرات شاملة ورئيسية. وهي عكس على نحو مثالي، اتجاهات فكرية وأيدلوجية هي بيئة الحكومة وفي كالاتها الإدارية. وهكذا، فإن الصقته التدمية مثلاً أشعلت اتجاهات طوبل الأمد بعيداً عن العائث ودد، تركبها على الولاءات الحربية وتحاولها نحو قسم الكفاءة الحبادية التي تهيم بنظم الحدارة التقليدية. وإن تلك الإصلاحات وتلك التي حدثت مؤخراً في أواخر القرن الـ ٢٠ دفعت بها قيم معقده ونسبت بالصرورة أن تكون متفقة وُ غراض تمتد من الحرية الكبيرة إلى الأكثر فيه.

وبما أن الحقيقة هي أن إدارة شئون الموظفين هي الهدف المستحب من صروب كثيرة لدى الإصلاحيين فإن ذلك يوحى أنها بعيدة عن السياسة المملة وعدم العلاقة الفنية مما جعل البعض بطر أننا نعتقد أنها كذلك. إن البيروقراطيين والنظم التي يعملون فيها ويديرونها تؤثر كثيراً في كل مستويات المجتمع. وأنهم يؤثرون بشكل طاغ على الكيمية التي تحكمها. وصمن أشياء أخرى، فإنه عن طريق شئون الموظفين أو وظائف الموارد الشريه تقوم الوكالات الحكومية باستقطاب واختبار، وتدريب وتطوير، وإدارة أداء العاملين الحكوميين. إن إدارة شئون الموظفين بد هة تشكل الخدمة الحكومية بطرق كثيرة مهمة. إن الموظفين الحكوميين في كثير من المستويات في المسؤولية يمارسون التصرف الصروري لتشكيل ومحتوى وتنفيذ السياسات الحكومية. وإن حقيقة تواجه الممارسين للموارد البشرية في كثير من الأقطار ومنها الولايات المتحدة، وهي أنهم سوف يطالبون بتنفيذ تغييرات رئيسية وتعديلات ذات «أهمية حرجة» في تصميم وتشغيل نظم الخدمة المدنية. ويلاحظ شولتر (٢٠٠٢م) (Schults) إن التغيير المتواصل في نظم شئون الموظفين بالولايات المتحدة وفي غيرها ما هو إلا مؤشر أنهم تكفوا بدرجة كبيرة مع البيئات السياسية المتغيرة (ص. ٦٣٧).

إن أسباب إصلاح الخدمة المدنية والمحتوى الذي تتم فيه تتفاوت بشكل واسع، لكن توجد هناك على الأقل ثلاثة أنواع من الأسباب لمثل هذه المبادرات، وفي حالات كثيرة، ترتبط بعلاقات متبادله/متناككة. الأول من هذه الأسباب هو الأيدلوجي، أو الاعتقاد لدى صناع السياسة أن مدملاً بعبه لسياسة وإدارة المورد البشرية سوف يؤدي إلى أفضل النتائج من جميع الأنواع. وشكل نموذجي، فإن التفسير

حول مشكلات الأداء بالحكومة وأن القيم المصممة في نظام الخدمة المدنية الحالي ساقض القيم المصممة هي أيديولوجية معينة أو نظام معتقدات. إن الأيديولوجيات هي نشاط أو تغيير موجه ويقدم بالذات «صورة عن حياة ... أفضل للبشر. وهو هدف لشقاه (Ingersoll, Mathews & Davison, 2001, P. 5)». ومثال بسيط هو فكرة أن «الخصخصة» والتعاقد الخارجي لمعظم أو كل الخدمات الحكومية سيؤدي إلى نتائج أفضل وتكلفة أقل مما لو أن تقديمها كان مباشرة من الوكالات الحكومية. وإن هذا الطرح مبني على خيار / بمصير معياري لسوق الاقتصاد الحر والحرية الفردية الملائمة له. ومثال آخر هو الحجة أن نظم الجدارة التقديرية غير فعالة بتكوينها وأنها سياسياً غير مستجيبة بسبب أنها - أي النظم - وضعت على أساس بيروقراطي، وراقي، وقيم [إصدار] الأوامر والتحكم. وإن هذا التحليل يتم بمزاوجة بعد ذلك مع مجموعة من إصلاحات شريعية وإدارية تقوم على فكرة أن المداخل التي تشابه إدارة الأعمال والتوجه نحو السوق، إذا طبقت، سوف تولد مستويات عالية جداً من الكفاءة والاستجابة. ولكن كثير من المصالحيين اليوم، فإن الاستخدام بحسب الإرادة وخصخصة تفضيل على الخدمة المدنية المصممة وشروط خدمته المباشرة بسبب توافرها لقيم السوق الحرة وأنه ينبغي توليد تكلفه أقل وتخصيص موارد أكثر كفاءة. وبحسب كلمات أحد الكتاب، «يمكن للمعاملات المتأصلة في الاقتصاد أو المداخل القائمة على السوق أن تواجه الاحتياجات المترسدة هي الحوافز المعيارية. إن ترجمة علاج إصلاحي معين مسألة تعادل الحكم على الكوب المملوء إلى النصف، مثال ذلك، الجهود لجعل ظروف العمل في الحكومة والقطاع الخاص متماثلين يمكن ترجمته كإصلاح قائم على المساواة أو كإصلاح قائم على الكفاءة. وبمثل، فإن لإجراءات لترقية تطوير مهارات الموارد البشرية يمكن أن يتأصل في القيم الإنسانية أو أن تقوم على الكفاءة ... ويمكن أن تكون الترجمة مغطاة بسحابة من الخلافات بين الإصلاح لفويماً أو رمزياً والتنفيذ الفعلي» (Wise, 2002, 564).

ومجموعة ثانية من الأسباب لإصلاح الخدمة المدنية هو سبب سياسي. هنا، الإصلاحات مصممة لإعادة كل من تصنيف وتنظيم مواقف القوة السببية للقائمين بالمشروع وأصحاب المصلحة المتأثرين به، أو تكون الإصلاحات مصممة لتقوية تلك المواقف، إذ يعتمد المشروع على البيروقراطيات الحكومية في موارد كثيرة متنوعة. إن الإصلاحات وسائل تستخدم لوضع وترويج مقدرة المصالح السياسية للتأثير في السياسة العامة وما ينتج عن ذلك في تخصيص الموارد. وتشمل هذه القابلية الفاعلية

الضرورة للقيام بتنفيذ أحيدة التنفيذيين المنتخبين والمشرعين، وغيرهم من صناع السياسة. وبمعنى آخر، فإن إصلاحات الخدمة المدنية تخدم كوسائل لوضع والدفاع عن موقف الممثلين السياسيين، والمصدرة للتأثير على التخصيص الرسمي/السلطوي للقيم. وتشمل هذه القابلية مقدرة التنفيذيين والمشرعين المنتخبين لتنفيذ أجندتهم وبرامجهم السياسية. إن إعادة تصميم المنظمات، والتعديلات في السلطة واحتصاصات مكاتب إدارة شؤون الموظفين، وتغييرات في نظم التوظيف وتصنيف الوظائف كمثال. هذه الأعمال قد تؤدي إلى تحول مثير في الحركية السياسية الداخلية للوكالات وهي ميزان القوى بين الوكالات وهروب الحكومة.

وإن كثيراً من حكام الولايات المتحدة مثل زيل ميلر (Zell Miller) حاكم ولاية جورجيا وجيب بوش (Jeb Bush) حاكم ولاية فلوريدا قد دفعوا بنف بإصلاحات من شأنها استبعاد حواجز نظام الجداره لتوجيه السياسة المحكمة في الرقابة على وكالات الولاية وموظفيها. وأصر الرئيس جورج بوش (George W. Bush) في المستوى الفيدرالي على ضرورة وجود شروط هي التشريع لتأسيس مصلحة أمن الوطن (Home Land Security) مستشياً موظفيها من الكثير إن لم يكن من الكل من حقوق المسومه الجماعية التي وفرها القانون لعمال الميديريين الآخرين ذلك أن ترتيبات التفاوض تطرح حواجز للمرونة والاستجابة الضرورية للإدارة في الوكالة الجديدة مما يجعلها ذات فعالية. إن هذه الحالات الثلاث سوف يتم شرحها تفصيلاً لاحقاً في هذا الفصل.

إن هذه الأنماط من مبادرات لإصلاح تروح غالباً كضرورة لتسهيل القيادة التنفيذية والمحاسبة على النتائج وعالماً أبصاً للسماح لإنهاء خدمة الجيوش من البيروقراطيين «غير المتحابين، وغير الأكفاء والمنعزلين» الذين يقتنع الجمهور بأنهم يندسون هي ظل الوكالات الحكومية. هذا وإن الإصلاحات قد تخدم أبصاً، وبمعنى آخر، كرموز سياسية مصممة لإقناع الجمهور أن المسئولين المنتخبين هم فعلاً متجاوبون مع الرأي العام وأبهم بحق يعملون بقوة لتحسين أداء الحكومة.

والمجموعة الثالثة من الأسباب لإصلاح الخدمة المدنية أسباب فنية. ويشمل مدى وسعاً من الجمهور لتصميم وتنفيذ تغييرات في نظام إدارة الموارد البشرية، والتي يعتمد المديرون التنفيذيون، والمديرون وأحصائيو شؤون الموظفين أنها ستؤدي إلى تحسن الأداء في مستوى واحد أو أكثر من مستويات البيروقراطية الحكومية. وتتضمن هذه الإصلاحات التطبيق في إدارة الموارد البشرية للطرق، والإجراءات والأساليب الفنية بما يزيد من كفاءة وفعالية نظام شؤون الموظفين. كما يتضمن

تحديث تقييم الأداء ونظم التعويض، تمييط ولا مركزية عمليات الاستقطاب والاختيار، وتوسيع هيكل التصنيف والرواتب. وهذه أمثلة فقط. وإن هذه الأنواع من الإصلاح، رغم أنها تخدم كوسائل للأجندة الأيدولوجية ولسياسية لمصالح أخرى، إلا أنها هي «الريدة والخبر» للمهيين والأحصائيين في الموارد البشرية، وإن نظم إدارة الأداء، خصوصاً خطط راتب الحدرة، تقدم أمثلة جيدة. في كيفية أن إصلاحات الخدمة المدنية ذات التوجه الفني، على كل مستويات الحكومة في الولايات المتحدة وغيرها يروح لها لصنع السياسة، وجماعات المصلحة، والجمهور العريض، كل ذلك كخطوات ضرورية لتحسين الأداء في حين يتم هلع موظفي الخدمة المدنية غير الأكفاء وغير المستجيبين من جذورهم.

وقم في أواخر أعوام ١٩٩٠م، تأسيس العناصر الرئيسية للأجندة العريضة لإصلاح الخدمة المدنية بالولايات المتحدة وهي (Kellough & Nigro, 2005, Walters, 2002)

- اللامركزية الهيكلية والتمويض في الكثير من وظائف الموارد البشرية إلى المنظمات التنفيذية.

مسح لوكالات والمصالح صلاحيات عريضة للتصرف في محالات مثل الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف، والترقيات.

- تمييط وتبسيط نظم تصنيف الوظائف والرواتب.

- انسيابية وكفاءة إجراءات تخصيص العمالة، والتظلم والاستئناف.

نظم إدارة الأداء باستخدام نظم رواتب الحدرة المتنوعة بغرض مكافأة الأفراد.

تخصيص كلمة العمالة وتطبيق إجراءات ذات كفاءة أخرى عن طريق التعاقد الخارجي أو الخصخصة.

- التوجيه «بإرادة» نحو علاقات استخدام بموجبها لا يتمتع الموظفون الحكوميون بالحماية الوظيفية والمستقبل الدائم المكفول لأولئك الذين يشغلون وظائف مصنفة في نظم الحدرة التقليدية.

## إصلاح الخدمة المدنية لحكومات الولايات في الحكومة الأمريكية

### Civil Service Reform In U.S. State Government

حلال سنوات ١٩٩٠م، حينما اكتسحت الأمة حركة إنعاش أو إعادة إبداع الحكومة فإن تلك الحركة حملت معها نداءات ملموسة بالنسبة لإصلاح الخدمة المدنية هي

الولايات (Gore, 1993, Hays & Kearney, 1997, Kearvey & Hays, 1998, Kettl, Ingraham Sanders & Horner, 1996, National Commission On State and Local Public Service, 1993, Osborne & Gaebler, 1992, Osborne & Plastrik, 1997) ولقد استثمرت ولايات عدة الكثير في إصلاحات واسعة لتنظيم الخدمة المدنية بها وذلك خلال الـ ٢٠ سنة الأخيرة. وولايات أخرى فعلت القليل جداً، والبقية الأخيرة قاموا بإصلاحات ملموسة لكنها بعيدة من التغييرات الشاملة (Kellough & Nigro, 2006) وتبوعت برامج الإصلاح كثيراً من ولاية لأخرى، وهكذا كانت لدى الولايات الأسباب في القيام بهذه الإصلاحات (Kellough & Selden, 2003, PP 171-172)، ويطبق هذا التنوع إلى الدرجة التي تمت فيها مبادرات رئيسية أو جوهرية في الإصلاح من قبل الحكومات الولائية والذي قد تم بالفعل. وحدث قليل من الإصلاح الحاد في ولايتين كبيرتين هما كاليفورنيا ونيويورك. وحدث في كلتا لولايتين أن العاملين المنصوبين في قطاعات واتحادات موظفي الولاية اعترضوا على الإصلاحات التي صممت لتقوية يد الإدارة. وتمت كذلك في جورجيا وفلوريدا إصلاحات مثيرة في وضعية سياسية مختلفة تماماً. وعلى نقيض جورجيا، إذ بذل العاملون المنصوبون في منظمات نفوذاً بسيطاً جداً، فإن طبيعة ومدى الإصلاح في فلوريدا صار مركزاً لمعركة عنيفة بين حاكم الولاية وحلفائه واتحادات الموظفين ومؤيديهم. والتنوع سمح في مجالات شؤون الموظفين تحضغ أيضاً للتأثير. ففي بعض الولايات مثل أريزونا (Arizona) وويسكونسن (Wisconsin)، فقد كان أغلب التركيز على الهدرة وتمييط تقنيات شؤون الموظفين مثل الاستقطاب والاختيار، التصنيف والرواتب، والتدريب والتطوير (Selden, Ingraham & Jacobson, 2001, P. 606). وفي بعض الولايات، خاصة في ولاية جورجيا وولاية فلوريدا، فإن أجندة الإصلاح شملت حليطاً من مسائل كبيرة مثل «حسب الإرادة» أي ليس محدود المدة - والخصخصة أو التعاقد الخارجي، التقليل من التقنين، واللامركزية في وظائف الموارد البشرية. وسوف نركز في الأقسام التالية على تجارب ولايتي جورجيا وفلوريدا. ومن ثم نلفت النظر في الإصلاح على المستوى الفيدرالي في مصلحة الأمن القومي.

### ولاية جورجيا The State Of Georgia

احتضنت بالكامل ولاية جورجيا في أعوام ١٩٩٠م أحده الإصلاح الموصحة سابقاً وقيادتها المتسحة التي تعاملت بشكل قوي لتطبيقها. وإن قانون الخدمة المدنية بالولاية ونظم إدارة شؤون الموظفين تحولاً إلى نوعين من النشاطات. النشاط

أو المشروع الأول هو تطبيق نظام جديد لإدارة لأداء أطلق عليه (مكسب جورجيا) (Georgia Gain) (Georgia, Merit System, 1994, Kellough & Nigro, 2002). ووضعت هذا النظام في عام ١٩٩٥م، وتضمن تخفيضاً كبيراً في درجات/مراتب الرواتب في محاولة لجعل الرواتب في مستوى الدخول وفي المستوى الأوسط أكثر مقدرة على التنافس، ووضع نظام جديد لتقويم الأداء، ومطلب لخطط تقييم الموظفين الفردية. وكذلك تم تطوير أوصاف جديدة ودهيقة للوظائف تعكس بداهة مسؤوليات الموظف.

ومركز الثقل أو الوسط «المكسب جورجيا» هو نظام رواتب قائم على الجدارة. وتقوم تعديلات راتب الموظف السنوية على أداء الفرد كما تقاس عبر إجراءات التقدير الجديدة. وقد استثمرت الولاية بسحاء في التدريب على تشغيل النظام الجديد للمشرفين وغير المشرفين، لكن تقديراً أو تقييماً أجري بعد أربع سنوات بعد التطبيق الكامل، قد كشف تحزراً ملموساً من جاذبية «مكسب جورجيا» وذلك في صفوف لموظفين والمديرين (Kellough & Nigro, 2002)، وغيّرت الولاية النظام في عام ٢٠٠١م، وهوضت بدفع مكافئة لمرة واحدة (بونص) إضافة إلى الزيادات/العلاوات السنوية وإجراء أخرى قصد منها جعل تعويض الولاية أكثر قدرة على التنافس (Georgia Merit System, 2001a, 2001b). وأطلق على الأسلوب الجديد (الأداء بزيادة) «Performance Plus».

وكان الإصلاح الثاني المهم هو نظام الخدمة المدنية في جورجيا الذي حدث في ١٩٩٦م بإصدار قانون بأعلبية كاسحة من قبل السلطة التشريعية في جورجيا وقد غير القانون بشكل منير الهيكل والإطار القانوني للخدمة المدنية في جورجيا لتكون في مسار أجندة الإصلاح التي تم شرحها من قبل (Condrey, 2002, Gossett, 2002, Kuykendall & Facer, 2002, Lassetter, 2002, West, 2002). والهدف من هذا التشريع هو إيجاد الظروف التي يمكن بموجبها (١) أن تتحسن استجابة البيروقراطية للقيادة التنفيذية (الحاكم ورؤساء وكالات الولاية) (٢) ارتفاع إنتاجية الموظف والوكالة بإزالة إجراءات نظام الجدارة المعوقة، وإيجاد علاقه استخدام غير محدودة المدة وحسب الإرادة بين الولاية وعمالها. وإن جميع من تم توظيفهم في وظائف الخدمة المدنية بالولاية بعد أول يوليو ١٩٩٦م، أو من تمت ترقيتهم من وظيفة لأخرى بعد ذلك التاريخ وضعوا في الخدمة غير المصنمة، بمعنى أن ليس لديهم مصلحة خاصة أو ميرة في وظائفهم ويخدمون بحسب رغبة مخدمهم.

وقد أدى تشريع جورجيا في الواقع إلى عدم اللامركزية وعدم الفيود القانونية هي إدارة شئون الموظفين الحكومية في حكومة الولاية. ولوكالات الولاية الآن سلطة بصرف واسعة ومرونة تقريباً في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية. وفوضت الوكالات أيضاً لاستخدام تخطيط عمليات الاستقطاب والتوظيف بما يناسب احتياجاتهم المحددة واستخدام سياسات في شئون الموظفين من شأنها الدعم في مكانه والاستجابة المعالة للقيادة التنفيذية وأسبقيات السياسة، وتسمح علاقة الاستخدام غير المحددة المدة، لوكالات الولاية بأن تسرع في إحراءات النشاطات العكسية والاستئنافات. وإن عبء اللامركزية من إصلاحات جورجيا تطلب من وكالات الولاية. (١) تعريف نوعيات الوظائف المتفرقة بالوكالة وأر تضع مؤهلات ومدى رواتب لهذه النوعيات (٢) تسكين وظائف الوكالة لنوعيات الوظائف، (٣) ستقطاب وغربة المتقدمين للوظائف، (٤) وضع سياسات شئون الموظفين الضرورية لتأكيد الالتزام بالقوانين الولائية والفيدرالية (State of Georgia, 1996, PP. 685-686).

إن إصلاحات جورجيا مثل أجندة الحكومة لإعادة البناء التي تمت في أعوام ١٩٩٠م عكست تحولاً أيدولوجياً ملحوظاً نحو مداخل التوجه نحو السوق بمعنى التعامل بأساليب القطاع الخاص في توزيع الخدمات الحكومية وكذلك في العدائيات نحو القيم الحيادية للكفاءة والملازمة لنظم الجدارة التقليدية. وكان يوحد مؤشر ضعيف لكنه قوي لدعم التوقع بأن هذه الإصلاحات سوف تؤدي إلى توظيف موظفين أكثر إنتاجية أو إلى التسغيل الأكثر كفاءة لوكالات الولاية. والحقيقة هي أن إصلاح الراتب القائم على الجدارة طبق برعم أن بحثاً كثيرة أبانت أنها مشكلة تتعلق بإستراتيجية إدارة الأداء والتي ربما تساهم أكثر في استبعاد الموظف من تحفيزه إيجابياً للعمل (Kellough & Lu, 1993, Milkovich & Wigdor, 1991, Pearce, 1989, Pearce & Perry, 1983, Perry, 1988-89, and Perry, Petrakis, and Miller, 1989).

وصعت الإصلاحات الأغراض السياسية للعديد من أصحاب المصلحة في جورجيا. وبموجب تفويض سلطة أكبر بدرجة ملموسة في شئون الموظفين في الوكالات ومديريها. وإبراحة مصلحة الملكية في الاستخدام. فقد أصبح الموظفون، على الأقل يحضعون أكثر للمساءلة من السلطة التنفيذية التي تمارس عن طريق الوكالات، وفي حالات كثيرة عن طريق مكتب الحاكم. إن الإصلاحات هي جورجيا تمت حصيصاً لريادة الرقابة السياسية (التنفيذية) على بيروقراطية الولاية. وتخدم هذه الإصلاحات أيضاً أحندة الحاكم ميلر (Miller) السياسية إلى الحد أنها كانت دليلاً على جهوده لتحسين

إدارة شؤون الولاية وإدارة الحكومة «وكاها إدارة أعمال». إن ميلر (Miller). وهو من الحزب الديمقراطي كان قادراً في هذا الشأن على اختيار موقف مباهسيه من الحرب الجمهوري، وأعيد انتخابه بصعوبة في هذا الشأن في عام ١٩٩٤م برغم مكاسب الجمهوريين القوية في المجالس التشريعية على صعيد القطر.

### ولاية فلوريدا The State Of Florida

مثل جارتها الولاية فإنه نهاية أعوام ١٩٩٠م. تحولت ولاية فلوريدا من مدحل في للغاية لكن متدرج إلى إصلاح للخدمة المدنية استجابة لحملة أيديولوجية مدفوعة من الحربية بشكر مرتفع لإزالة الخدمة المدنية التقليدية واستبدالها ب نموذج مختلف جذرياً يسمى «الخدمة أولاً». وأخذ هذا التشريع طريقه للتنفيذ في أول يوليو ٢٠٠١م ويقدم تشريع «الخدمة أولاً» (Service First) كثيراً من العناصر التي تعتبر اليوم عادية في إصلاح الخدمة المدنية. ومثل رصعائها في الولايات الأخرى، وعلى المستوى القومي، فقد تم ترويج هذه الإصلاحات على أساس أنها سوف تتغلب على القيود الفنية لطم الجدارة لمهنة وغير الكافية بالخدمة المدنية، وتعمل [في الوقت نفسه] على رفع مستوى الأداء الإداري الضروري. وتشمل إصلاحات فلوريدا ما يلي:

- اللامركزية والتفويض لكثير من سلطات الموارد البشرية إلى الوكالات التنفيذية لحكومة الولاية.

مع صلاحيات واسعة لتصرف للوكالات في مجالات مثل الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف، والترهيات،

- تمديد نظم تصنيف الوظائف والرواتب.

- مكافآت (بونص) الأداء للأفراد والجماعات.

اسبابية وكفاءة إجراءات المصل، والتظلم والاستئناف.

- التعاقد الخارجي حول بعض وظائف الموارد البشرية.

- الراتب على أساس الأداء أو الجدارة.

وقد أزال الإصلاح في فلوريدا من الخدمة المدنية والخدمة المصنفة جميع الموظفين الإشرافيين ووضعهم في الخدمة المستتاة المختارة (وهم نحو ١٦.٠٠٠ من مجموع نحو ١٢٠.٠٠٠) عامل وقت تنفيذ الإصلاح. ويخدم الآن أولئك الذين تم تسكيهم في «الخدمة المستتاة المختارة» (Selected Exempt Service) لمدد غير محدودة.

وحسب إرادة الطرفين - الإدارة [والموظف] - وليست لديهم مصلحة خاصة أو مميزة هي الاستخدام كما ليس لهم ضمان لأي عمليات واحة في أي أعمال عكسية صدهم. وفضلاً عن ذلك، واستاء من أول يوليو ٢٠٠١م، همد تمت إزالة مفهوم الأقدمية هي سياسة وإدارة الموارد البشرية بالنسبة لجميع موظفي الولاية باستثناء الشرطة، وإطفاء الحرائق، والمرضات. وفي الواقع، فإن أولئك الذين يديرون برامج تخفيض العمالة والتجيم يمكنهم بمحض تصرفهم فصل، أولاً نقل أولئك الذين لديهم أقدمية أكثر ولا يوحد حق للاستئناف في الخدمة المستتاة المختارة هي حالة التسيق وإعادة التنظيم. وبالنسبة لموظفي الولاية الآخرين - أولئك الذين لا يزالون في الخدمة المصنفة - فإنهم يتمتعون بإجراءات الحماية التي حددت في عقود التفاوض العمالية، وأن بإمكانهم أيضاً الاستئناف لأي نشاط عكسي يضر بهم مستخدمين في ذلك عملية يتخبط فيها رؤساء الوكالة، ولجنة علاقات الموظفين الحكوميين (Public Employee Relations Commission (Perc) ومحكمة استئناف بالمقاطعة. وبالنسبة لأولئك بالخدمة المستتاة المختارة، فإنه ليس لديهم أي حق للاستئناف ضد أي نشاط عكسي (يضر بأوصاعهم).

إن ينبوع الإصلاح الأيدولوجي والسياسي في فلوريدا ينعكس بوصوح في «الخدمة أولاً». وتشمل تفضيلاً قوياً للتوجه نحو السوق أو نموذج القطاع الخاص هي إدارة شؤون الموظفين وإن المصالح التي تسند «الخدمة أولاً» تنادي بحكومة ولاية ذات قبضة رقابية محكمة، حكومة ترفع العمل الخاص وتحت رقابة الحاكم مباشرة ورؤساء وكالات الولاية (ويبه هو أو هي) الذي يعس. وإن سياسة «الخدمة أولاً» كانت نصراً سياسياً كبيراً للتحالف بين إدارة الأعمال والمصالح المطالبة بتخفيض الضرائب والذين يعملون مع المواطنين المتحسين من المحافظين والذين يقودهم الحاكم جيب (Governor Jeb Bush) وكان الممثل الرئيسيون في مجلس فلوريدا المكون من (١٠٠) مجموعة يتكونون من شخصيات من إدارة الأعمال ذات نفوذ وأيضاً الحارس على الضرائب هي فلوريدا، ومنظمة للبحث في السياسة يمولها رجال الأعمال هي فلوريدا. وقد عمل الحاكم بوش (Bush) مع هذه المجموعات لشر تقرير في عام ٢٠٠٠م بعنوان «تحديث نظام الخدمة المدنية في فلوريدا-الانتقال من الحماية إلى الأداء». (Modernizing Florida's Civil Service System, Moving From Protection to Performance) ووصف الحارس على الضرائب بفلوريدا هذا التقرير بأن الخدمة المدنية بالولاية لم تواكب ممارسات الإدارة ذات لتركيز على الموارد البشرية كما هي بالقطاع الخاص. وقد تم انتقاء حقوق موظفي الولاية من الحاصية والأقدمية وتعرضوا لنقد حاد ووصفوا بأنهم أسباب رئيسية

لعدم الكفاءة ومقاومة القيادة التمييزية في حكومة الولاية. وقام لحاكم بوش (Bush) بدفع تشريع الإصلاح الذي بموجبه كان يتم وضع جميع الموظفين في وضعيات غير محددة المدة وحقوق إنهاء الخدمة مكفول للطرفين دون إبداء، لكن هذه التغطية الشاملة لم تحدد التأييد في مجلس الشيوخ بالولاية من قبل العاملين المنصوبين في الاتحاد الأمريكي لموظفي الولايات والمقاطعات والمدن (Afsme) ويسود دعم الحاكم في الانتخابات السابقة كان عاملاً في استبعاد مظلمتين التتبع للشرطة والمرضات من المشروع. وفيما يتعلق بمسألة الأقدمية، فقد برر تحالف الحاكم بوضوح كامل. وبوجه عام، وبعد تحديات قضائية في المحكمة فادها الاتحاد الأمريكي لموظفي الولايات والمقاطعات والمدن (Afsme) انتهت بحكم محكمة الاستئناف بفلوريدا بأن شروط «الخدمة أولاً» لا تقلل لتفاوض، لأن معظم أو جميع أحدها المجلس (١٠٠) قد تحققت.

وقال أحد المراقبين عن «الخدمة أولاً» إن جهود فلوريدا في الإصلاح كانت بالضرورة ذات فعالية مثل مدخل المطالبين بإلغاء الاسترقاق في تكساس (Texas) وفي جورجيا ويوحد الآن جدولاً باسم نظام خدمة مدنية بفلوريدا (Walters, 2002, P. 31) وإن لرقابة على المسائل الرئيسية اليومية في عمليات الموارد البشرية بالولاية هي الآن في أيدي الحاكم ورؤساء وكالاته.

## المصلحة العامة القومي بالولايات المتحدة The U.S. Department Of Homeland Security

برغم أن التجارب الفيدرالية في إصلاح الخدمة المدنية الشامل مثل ما حدث في قانون إصلاح الخدمة المدنية لعام ١٩٧٨م، انتهى على الأقل مؤقتاً، فإن إصلاحات أخرى بعضها كبير جداً - مستمرة على مستوى الوكالة - وإن أحدها - أي الإصلاحات - حدث في محتوى تكوين المصلحة الجديدة للأمن القومي (Department of Homeland Security) (DHS) وإن سياسات إصلاح الخدمة المدنية قد ألقي عليها الضوء من قبل الموازنة بين إدارة جورج بوش (George W. Bush) واتحادات الموظفين الفيدرالية حول مطلب الرئيس أن العاملين بالمصلحة (DHS) لديهم حماية محدودة في الخدمة المدنية وحقوق مقيدة هي المساومة الجماعية. وقد خلعت هذه المعركة السياسية مشكلة في مجلس الشيوخ للولايات المتحدة لم يوحد لها حل حتى تمكن الجمهوريون من إعادة وضع رقائهم في انتخابات ٢٠٠٢م وبالتعبير السياسي فإن «فور» الرئيس هي المعركة على سياسات شؤون الموظفين لمصلحة الأمن القومي (DHS) كانت هزيمة رئيسية للتخطيط العمالي ومؤيديهم في كونجرس الولايات المتحدة.

وكان لهجمات الإرهابيين في ١١ سبتمبر ٢٠٠١م، آثارٌ ملموسة على السياسة العامة الأمريكية. فقد انتشر استخدام شاشات تفتيش العفش في المطارات على المستوى الفيدرالي، وأسحبت إدارة أمن النقل (Transportation Security Administration)، مخططات استخباراتية لتطبيق القانون ومنحت (TSA) سلطات واسعة جديدة، وبم إعادة تنظيم عددٍ من الوكالات الفيدرالية ذات الاختصاص بأمور الأمن القومي ووضعت تحت رقابة مركزية. وأن قانون الأمن القومي لعام ٢٠٠٢م حوّل ما يقارب من (٢٢) وكالة فيدرالية وطنية و ١٧٠.٠٠٠ موظف من المسؤولين عن الأمن القومي إلى إدارة الأمن القومي (DHS) المؤسسة حديثاً. وشملت هذه الوكالات خسر السواحل، حرس الحدود، خدمة الحمارك، والهجرة وخدمة الجنس ووكالة أمن النقل

ن. عقبة رئيسية للتصديق النهائي للتشريع كان الترام الرئيس بوش (Bush) بإصلاح كبير لنظام شؤون الموظفين بمصلحة الأمن القومي (DHS) وقد سبب إدارته إلى تحقيق مرونة واضحة في شؤون الموظفين مثل تلك التي طبقت قيوداً في جورجيا وفلوريدا على حقوق المساومة الجماعية التي يتمتع بها الموظفون الذين يعملون في الوكالات، لمباشرة التحول. وإن الديمقراطيين في الاسحابة لدواثرهم العمالية المنظمة ومؤيديهم، اتحدوا في معارضة لهذه المقترحات وتوقف تشريع مصلحة الأمن القومي (DHS) إلى حين الانتخابات المرحلية المتوسطة المدة والتحول للجمهوريين الرقابة على مجلس الشيوخ. وأخيراً صدر القانون في ٢٥ نوفمبر ٢٠٠٢م (U.S Statutes At Large, 2002)

وهذا منح قانون الأمن القومي إدارة بوش (Bush) صلاحيات واسعة هي إصلاح شؤون الموظفين. فقد فوض وزير الأمن القومي ومدير مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) بإنشاء نظام جديد لشؤون الموظفين يكون «مرناً» و«معاصراً». وممع تعديل بعض مبادئ الجدارة القائمة من أمد طويل والمرتبطة بالتوظيف وطالبت بالمحافظة على مفهوم الراتب المتساوي للعمل المتساوي، وحماية مروجي الإشاعات والالتزام بقانون هيرص، الاستخدام المتساوية ونوافرت لموظفي الأمن القومي (DHS) صممانات لحقوق المساومات، الجماعية عن طريق منظماتهم العمالية، ولكن بقوة القانون حصص هذا الحق للاستبعاد الذي يسمح بكراس حقوق المساومة الجماعية لأي من الموظفين يعتقد أنهم يعرطون في أمور لتجميع استخبارات واستخبارات مضادة، أو عمل تحر في الحرب ضد الإرهاب. وبخلاف ذلك، هالوزير والمدير معاً مطلق الحرية في إعادة تشكيل مصلحة الأمن القومي فيما يخص سياسات الموارد البشرية وماذا ما يعلن ذلك في تعاون مع ممثلي الموظفين.

وتأسس في إبريل ٢٠٠٣م هريق تصميم الموارد البشرية مكون من مسئولين من المصلحة الجديدة، ومكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) و(١٠) ممثلين من ثلاثة اتحادات فيدرالية تمثل الموظفين المصلحين. وكلف الفريق بتطوير أطروحات للسياسات الجديدة في شؤون الموظفين في الست مجالات الرئيسية وهي: التصنيف، التعويض، النشاطات أو الأعمال السلبية، والاستثناءات، وعلاوات العمل، وإدارة الأداء (Clarke, 2003, U.S. Department of Homeland Security and U.S. Office of Personnel Management, 2003, U.S. Government Accounting Office, 2003, Zeller, 2003) واتخذت القرارات النهائية حول النظام الجديد والأحكام المقترحة واللوائح التي تم الإعلان عن جميعها في ٢٠ فبراير ٢٠٠٤م (Federal Register, 20004) وباستثناء الشروط الخاصة بالمساومة الجماعية ومصلاحة الأمن القومي. فإن معظم الإصلاحات لموصى بها كانت في تناغم مع الصكر السائد حول إصلاح الخدمة المدنية. وتقتصر الأحكام المقترحة على إنشاء نظام جديد لتقييم الوظائف وإدارة الرواتب (Federal Register, 2004, PP. 8036-8040) وأن يقوم التصميم الجديد بتجميع الوظائف في فئات مهنة عريضة على أساس نوع العمل والمهارات الضرورية على الوظيفة. ويتم بعدها تطوير نظام جديد للرواتب نطاق رواتب عريض يقابل مستويات الدخول للخدمة أو التطوير، ومستوى أداء متكامل، ومستوى للحبراء الكبار، ومستوى إشرافي. وتتكون تعديلات الراتب لفرد داخل كل إطار بتكون من تعديلات ترتبط بالسوق، زائداً الإضافات المحية في الراتب، رائداً زيادات في الراتب سنوياً على أساس الأداء. وتتمثل المتطلبات في أن يقوم المشرفون بتطوير معايير أداء مكتوبة لكل موظف في بداية فترة التقييم السنوي التي أصابها التهاك، ومويص المديرين بقل التوقعات في الأداء بعدة وسائل، بما في ذلك استخدام التوجيهات، والتكليف بمهام محددة. أو طرق أخرى بما يتناسب والموقف. وتتطلب اللوائح في عملية تقييم الأداء ببساطه ثلاثة معايير أداء هي غير مقبول، ومقبول بالكامل، وما يتجاوز المقبول بالكامل، وسوف تستخدم نتائج تقييم الأداء الفردي لتقرير الزيادة لسوية في الراتب القائمة على الأداء أو الحدارة، وبعبارة عمومية، من هذه الإصلاحات الفنية كانت تماثل جداً تلك التي طبقت في وكالات فيدرالية أخرى في ولاية جورجيا وولاية فلوريدا.

وتصممت الأحكام المقترحة مرونة إدارية أكبر في علاقات العمل (Federal Register 8040-8044 PP. وكانت لأبعاد السياسية لحرمة الإصلاحات واضحة في هذا المجال. مثلاً، السهو والخطأ في عملية المساومة والأحكام القصائية في المنازعات،

مما تتضمن قصايا مثل تمرير وحدة المساومة، ممارسات العمل غير العادلة، معوقات المساومات والمسائل القابلة للمساومة التي يعالجها مجلس علاقات العمل بمصلحة الأمن القومي بدلاً من سلطة علاقات العمل الفيدرالية (FLRA) وإن مجلس مصلحة الأمن القومي يكون ذا حساسية لرسالة وأهداف المصلحة في حين يستمر مستقلاً وعادلاً. وتحتفظ الإدارة بالحق في اتخاذ أي عمل في كل المجالات في السياسة والإدارة بدون مشوراب مسبقه أو إعلان للاتحاد. وإضافة لذلك، فإن وزير مصلحة الأمن القومي منح سلطة لعدم الموافقة على شرط في مساومة جماعية كلما يقرر أو تقرر أن ذلك على تفويض القانون واللوائح أو حقوق الإدارة.

وتتم معالجة الأعمال المناهضة أي السلبية بما هي ذلك إنهاء الخدمة، الإيقاف عن العمل، تبريل المرتبة والتخصيص في الراتب (Federal Register, 2004, PP. 8044-8047). وكان التركيز على منح الإدارة سلطات تدعم التصرف وممارسة المرونة وامتدت كثيراً فترة التجربة للموظفين المستجدين إلى ما يصل الستين. وخلال هذه الفترة، وهي الأطول مقارنة بما هو مطبق في جهات أخرى بالخدمة الفيدرالية، فإن الموظفين ليس لديهم مصلحة مميّزة هي وظائفهم، وسوف يحصون للتأديت والمفصل بسهولة نسبية. وبمجرد اكتمال خدمة فترة التحريه الابتدائية، فإن الموظفين يخضعون لإجراءات أعمال سلبية تسمح بمدة إيدار مسبق قدرها ٥ يوماً ووقت محمص قدره ٥ أيام فقط يمكن للموظف خلالها أن يحجب عن التهم الموجهة إليه بالسلوك السلبي، ومنح وزير مصلحة الأمن القومي أيضاً السلطة لتحديد الحرائم التي لها أثر مباشر وفوري على المصلحة والتي تكون عقوبتها المفصل بقوة القانون من الخدمة الفيدرالية. ويسحق الموظفون في جميع الحالات قراراً مكتوباً، إلا أن عبء تقديم الأدلة من حانب المصلحة قد حمص بدرجة قوية، ويتطلب فقط «بمدى أساس من الحقائق حول لعمل السلبي وصلة ب العمل السلبي ومصلحة قانونية للإدارة». ويقوم أساس الحقائق على دليل مادي وليس ترجيح ادليل. ويمكن الاستئناف ضد الأعمال السلبية لمجلس الولايات المتحدة حماية نظم الجداره (M\pb)، إلا أن معايير جديدة لمجلس حماية نظم الجداره لتطبيقها على مثل هذه الحالات يتطلب أن تستوعب رسالة المصلحة في الأمن، كما أن هناك قيوداً وضعت على سلطة مجلس حماية نظم لجداره لتغيير الجزاءات المفروضة (Federal Register, 2004, P 8046).

إن قصايا السلطة والتفويض والعدالة دائماً تبرر على السطح حين يتم طرح وتنفيذ إصلاحات للخدمة المدنية، مثل تلك التي تتعلق بمصلحة الأمن القومي. وفي أعقاب نشرة اللوائح المقترحة لمصلحة الأمن القومي، اناب القلق العصومورون كولبر ممثل من

(Senator Susan Collins of Maine) رئيس لجنة شئون الحكومة بمجلس الشيوخ، وذلك بشأن العبء المحف للادلة عن المصلحة في إجراءات الأعمال السلبية وبالنسبة للقبود التي وضعت على مجلس حماية نظم الحدا ره في عملية الاستدافات، وفيما عدا ذلك فقد امتدحت المقترحات (Zeller, 2004). وفي شهادة أمام اللجنة المراجعة للحة مجلس الشيوخ حول شئون الحكومة وأمام لجنة المجلس حول إصلاح الحكومة، فإن المراقب العام، ديفيد ووكر (David M. Walker)، كان عموماً مسانداً لنظام شئون الموظفين الجديد، لكنه طالب بتحزئه القدرات الأساسية كجزء من عملية تقييم الأداء، وحث على الحرص في تحديد تهم الفصل بقوة القانون وعبر عن قلقه أن يستمر الموظفون منخرطين بشكل له معنى في شئون المصلحة بالرغم من التخفيض في حجم المساومة الجماعية (U S Government Accounting Office, 2004)

وهي حالة مصلحة الأمن القومي، فإن إصلاحات الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية كانت مدفوعة بغليط معقد ومتحرك من المتطلبات الفنية الصاغطة، والأيدلوجي، والقوى السياسية. وقد شمس الإصلاحات حثياً تصوراً من قبل إدارة بوش يتعلق بنموذج القطاع الخاص، إذ يكون فيه مديرو الصبط ذوي سلطة صمنية واسعة في الصرف تصوق تلك التقليدية التي يستخدمها القطاع العام والرأي واضح في المرونة الخاصة بتصنيف الوظائف والرتب، والميود المروضة على المساومة الجماعية، وإجراءات التأديب الانسيابية. ومع ذلك فإن مظاهر أساسية من الخدمة المدنية الفيدرالية ظلت دقية مثلاً، يستحق الموظفون شكل من أشكال الإجراء في العملية المستحمة قبل الفصل أو أي عمل آخر سلسي وإن الحق في المساومة الجماعية لم يتم إلغاؤه بالنسبة لموظفي مصلحة الأمن القومي (DHS)، برغم أنه محدود بشكل كبير في تطبيقاته على كثير من العمال وبناقص هذه السعة بحد ما حدث في ولاية جورجيا حيث جمع موظفي الولاية في النهاية سوف يخدمون بإرادتهم وتوقيت وشروط غير محددة وليس لديهم أي إمكانيه في حقوق المساومه لجماعيه من أي نوع

### مستقبل إصلاح الخدمة المدنية The Future Of Civil Service Reform

ولم تنمر الإصلاحات الحدرية الشاملة المدعومة سياسياً أو من لجمهور كالتي تمت في جورجيا وفلوريد، مثل تلك الإصلاحات في معظم الولايات برغم حدوث خطوات تدريجية في هذا الشأن في عدد من المواقع (Hays & Sowa, Forthcoming) ولم يحدث لموجة البير لإصلاح جذري حثي، قد غطى كل صعيد الولايات بسبب أن مثل هذه الإصلاحات لم تنتج عنها ما تم الوعد به (أو على الأقل لم تتمكن من إبراز ذلك).

ولاسيما في ظل وجود كثير من الوعود. وإن مدخل جورجيا الشامل قد تم ترويجه كطريقة للحصول على الأداء والمساءلة (Walters, 1997) وأن التقييم الصادق للبرامج لم يكن تلك الاعتبارات الحادة في جورجيا وفي غيرها من الولايات، لذلك فإنه ليس بالمستغرب أن الإصلاحات المتوافرة لأولئك الذين يفكرون في الإصلاح، سواء كان شاملاً أو غير ذلك في ولاياتهم فإنه لا يوجد دليل قوي على النتائج التي حققتها تلك الإصلاحات.

وسبب آخر للتشكك حول إمكانية الإصلاح الشامل هو اتحاهم الواضح لمعاقبة وتحطيم معنويات العاملين. إن الحديث المسموع عن صرب البيروقراطيين من قبل الإصلاحيين المدفوعين عقائدياً وسياسياً، وإمكانية تقليل المزايا أو حرمانهم منها والناشئة عن حماية نظام الإدارة التقيدي الخاص بهم، ولتحجيم، أو التخصيص، كل ذلك قد عمل على تعبئة مقاومة نشطة من جانب الموظفين الحكوميين وحفائهم ولم يقتصر الشك والمماومة فقط على أولئك الذين يعملون لوكالات الولاية. وقد تنامي الوعي لدى صناع السياسة، وللموظفين الحكوميين ومنظماتهم، وللمهنيين في إدارة الموارد البشرية واعتقدوا أن كثيراً من الإصلاحات التي طبقت خلال الربع الأخير من القرن الـ ٢٠، لم تأت بالمزايا الموعود بها. إنها بحق تضعف الحماس لإصلاحات الخدمة المدنية متضمنة تعسرات صحيحة هي النظم الموحدة. وإن الإصلاحات المتدرجة التي بدأ من مستوى الوكالة لا تهمل القيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية والتي ربما تكون النموذج النام (والوصفة لشيء يقارب النجاح) خلال العقود الأولى من القرن الـ ٢١. وقد لاحظ هير وكيرسي ذلك بقولهما (Hys and Kearney)

«تقود نتائج المسح إلى دعم دعوات الإصلاحيين الذين ينادون بالبساطة والمرونة، وحكومة أكثر استجابة مع مرحمية بذاتها لإدارة الموارد البشرية.. ومع ذلك فإن المستجيبين للمسح أشاروا ... إلى ارتباط ثابت بل متنامٍ للقيم الأساسية التي وجهت المجال لأكثر من ١٠٠ عام. وكما يكشف العهد القديم، فإنه يتوقع من إدارة الموارد البشرية أن تتمسك بقوة بصبغها التقليدية في المساواة والمهنية والقيادة التنفيذية والجدارة والاستجابة السياسية في حين أن القيم الحديثة للكفاءة تكسب دفعا إضافياً (P 594, 2000)».

إن التحري الدقيق للاقتراح في التحجيم الشامل للقوانين، والخصخصة، وسحب المزايا كلها ووسائل ضرورية للكفاءة والاستجابة في الحكومة الولائية جميعها مظاهر ضرورية (Selden Etal, 2001, Thompson, 2001)، وهي بداية المرن الـ (٢١) طلب

من مديري شؤون الموظفين الحكوميين وصناع السياسه حل مشكلات اجتماعيه ومقابلة تحديات هية كانت بساطة بعيداً عن الحيال هي بداية القرن الـ(٢٠). وإن كثيراً من إصلاحات الخدمة المدنية هي نحيف القيود القانونية واللامركزية التي طبقت على جميع مستويات الحكومة خلال العقد السابق. لا تزال هذه القيود في مكانها. لكن كما لاحظ أحد المراقبين، أن الاهتمام بالمساواة والاستجابة تطفئ على السطح مدام السياسيين يرون أن لديهم أدوات رافعة أقل للرقابة على الخدمة المدنية، والتحفيز من القوانين واللامركزية والتي خفضت من قدرتهم كقيادات ليدل أهصى رقابة على تطبيق السياسات كما كانوا يفعلون ذلك في السابق (Peters, P 138)

ومع ذلك، إن التحدي الأساسي في الإصلاح لم نغير، وإن مؤسسات الخدمة المدنية لا تزال تطالب بتوفير موظفين عموميين يتميزون بالفعالية، وموظفي خدمة مدنية يتجاوبون مع السياسات العامة والقيادة التنفيذية. والمسئولون المتحزون مسئولون من عدة أوجه، عن أداء الخدمة المدنية، وبذلك، فإنهم ذوو مصلحة لها ما يبررها في لإصلاحات التي تؤدي إلى تحسين الأداء والاستجابة (Kettle Et Al 1996) وإن التواصل استمر ليكون «اختراع» الخدمة المدنية ونظم إدارة الموارد البشرية التي تطور الاستجابة بمعناها العريض، وترعى المسألة أمام المتحيزين ولقطاعات الأخرى من المجتمع لديمقراطية قوية، ودعم تحقيق نتائج الأداء المرغوب فيها والأهم حداً، هي الديمقراطية أن هذه النظم يجب أن تمنع بدعم عربص وثقة من الجمهور.

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions:

- ١ هل يمكن للجمهور الأمريكي أن يكون على ثقة من عدالة واستقامة الخدمة المدنية التي تستخدم ممارسات الموارد البشرية مثل تلك المشابهة بالقطاع الخاص؟ ما أسباب إجابتك؟
- ٢- ما المعايير التي يمكن أن تستخدمها لتقييم نتائج إصلاحات الخدمة المدنية هي كل من جورجيا وفلوريدا؟ لماذا؟
- ٣- مادراً ما تحيء إصلاحات الخدمة المدنية بالولايات المتحدة بأي شروط للتقييم المنطقي لنتائج لإصلاحات من قبل مراقبين محايدين؟ لماذا تعتقد أن هذه هي الحالة؟

## المراجع References

- Clarke, David (2003) «After The Fall Unions Cautiously Optimistic About New Personnel Rules.» Cq Homeland Security-Reorganization. Accessed [Http://www.Cq.Com](http://www.Cq.Com) (May 22)
- Condrey, Stephen E (2002) «Reinventing State Civil Service Systems: The Georgia Experience.» *Review Of Public Personnel Administration* 22 (Summer), PP. 114-124
- Federal Register (2004). Department Of Homeland Security Human Resource Management System: Proposed Rule (February 20), PP. 8030-8071
- Georgia Merit System (1994) «Georgia again: Data Collection On Jobs Begins.» *State Personnel News: A Quarterly For And About Georgia State Employees* 18 (April), PP. 1, 3
- Georgia Merit System (2001a) Memorandum, Governor's Recommendations For Salary Increases Merit System Legislation, Atlanta, Ga: Office Of The Commissioner (January 24). Georgia Merit System (2001b) «State Employees Move Toward Market Salaries, Bonuses For Achievement With Performanceplus.» *The Georgia Statement* 4 (February), P. 1
- Gore, Albert (1993) *Creating A Government That Works Better And Costs Less: Report Of The National Performance Review*. Washington Dc: Government Printing Office
- Gossett, Charles W (2002) «Civil Service Reform: The Case Of Georgia.» *Review Of Public Personnel Administration* 22 (Summer), PP. 94-113
- Hays, Steven W (1996) «The 'State Of The Discipline' In Public Personnel Administration.» *Public Administration Quarterly* 20 (Fall), PP. 285-304.
- Hays, Steven W. And Richard C. Kearney (1997) «Riding The Crest Of A Wave: The National Performance Review And Public Management Reform.» *International Journal Of Public Administration* 20 (January), PP. 11-40
- Hays, Steven W., And Richard C. Kearney (2001) «Anticipated Changes In Human Resource Management: Views From The Field.» *Public Administration Review* Vol. 61, No. 5 (September-October), PP. 585-597
- Hays, Steven W., And Jessica Sowa (Forthcoming) «A Broader Look At The Accountability Movement: Some Grim Realities In State Civil Service Systems.» *State And Local Government Review*.
- Ingelsoll, David E., Richard K. Matthews, And Andrew Davison (2001) *The Philosophic Roots Of Modern Ideology*. 3rd Ed. (Upper Saddle River, Nj: Prentice-Hall)
- Kearney, Richard C., And Steven W. Hays (1998) «Reinventing Government, The New Public Management And Civil Service Systems.» *Review Of Public Personnel Administration*, Vol. 18, No. 4 (Fall), PP. 38-54
- Kellough, J. Edward, And Haoran Lu (1993) «The Paradox Of Merit Pay In The Public Sector: Persistence Of A Problematic Procedure.» *Review Of Public Personnel Administration* (Spring), PP. 45-64.

- Kellough, J. Edward And Lloyd G. Nigro (2002) «Pay For Performance In Georgia State Government » Review Of Public Personnel Administration (Summer), PP. 146-166
- Kellough, J. Edward, And Lloyd G. Nigro (2005) «Radical Civil Service Reform: Ideology, Politics, And Policy » In Stephen E. Condrey (Ed.), Handbook Of Human Resource Management In Government, 2<sup>nd</sup> Ed. (San Francisco: Jossey-Bass), PP. 58-75
- Kellough, J. Edward, And Lloyd G. Nigro (Eds.) (2006). Civil Service Reform In The States: Politics And Public Personnel Policy At The Sub-National Level (Albany: State University Of New York Press).
- Kellough, J. Edward, And Sally Coleman Selden (2003) «The Reinvention Of Public Personnel Administration: An Analysis Of The Diffusion Of Personnel Management Reforms In The States » Public Administration Review, Vol. 63, No. 2 (March-April), PP. 165-175.
- Kettl, Donald F., Patricia W. Ingraham, Ronald P. Sanders, And Constance Horner (1996). «Civil Service Reform: Building A Government That Works (Washington, Dc: Brookings Institution Press).
- Kukendall, Christine L. And Rex L. Facer Jr (2002) «Public Employment In Georgia State Agencies: The Elimination Of The Merit System » Review Of Public Personnel Administration 22 (Summer), PP. 133-145
- Lasseter, Reubin W. (2002), «Georgia's Merit System Reform 1996-2001: An Operating Agency's Perspective » Review Of Public Personnel Administration 22 (Summer) PP. 125-132
- Milkovich, G. T., And A. K. Wigdor (Eds.) (1991) Pay For Performance: Evaluating Performance And Merit Pay (Washington Dc: National Academy Press)
- National Commission On The State And Local Public Service (1993) Hard Truths/Tough Choices: An Agenda For State And Local Reform (Albany, Ny: Nelson A. Rockefeller Institute Of Government)
- Nigro, Lloyd G., And J. Edward Kellough (2000) «Civil Service Reform In Georgia: Going To The Edge?» Review Of Public Personnel Administration (Fall), PP. 41-54
- Osborne, David, And Ted Gaebler (1992). Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector (Reading, Ma: Addison-Wesley)
- Osborne, David, And P. Plstrik (1997) Banishing Bureaucracy (Reading, Ma: Addison-Wesley).
- Pearce, Jone L. (1989) «Rewarding Successful Performance » In James L. Perry (Ed.) Handbook Of Public Administration (San Francisco, Ca: Jossey-Bass), PP. 401-441.
- Pearce, Jone L. And James L. Perry (1983) «Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis » Public Administration Review 43, PP. 315-325

- Perry, James L. (1988-89). «Making Policy By Trial And Error: Merit Pay In The Federal Service.» *Policy Studies Journal* 17, PP. 389-405.
- Perry, James L., B. A. Petrakis, And T. K. Miller (1989). «Federal Merit Pay: Round II: An Analysis Of The Performance Management & Recognition System.» *Public Administration Review* 49, PP. 29-37.
- Peters, B. Guy (2001) *The Future Of Governance*, 2<sup>nd</sup> Ed. Revised (Lawrence University Press Of Kansas)
- Schultz, David (2002). «Civil Service Reform.» *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5 (September-October), PP. 634-637.
- Selden, Sally Coleman, Patricia Wallace Ingraham, And Wilow Jacobson (2001). «Human Resource Practices In State Government: Findings From A National Survey.» *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 5 (September-October), PP. 598-607.
- State Of Georgia (1996). «Public Officers And Employees' Personnel Administration, Unclassified Service Defined To Include All Positions Filled By New Hires, Classified Service Employees To Remain In Classified Service On Certain Conditions.» No. 816 (Senate Bil. 635) *General Acts And Resolutions*, Vol. , PP. 684-691.
- Thompson, Frank J. (2002). «Reinvention In The States: R.P.Ple Or Tide?» *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 3 (May-June), PP. 362-367.
- Thompson, Frank J., And Beryl A. Radin (1997). «Reinventing Public Personnel Management: The Winter And Gore Initiatives.» In Carolyn Ban And Norma M. Riceucci (Eds.) *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (White Plains, Ny: Longman)
- U. S. Department Of Homeland Security And U. S. Office Of Personnel Management (2003) *Human Resources Management System Design Team Review Of Current Practices* (Washington Dc: Department Of Homeland Security And Office Of Personnel Management)
- U. S. Government Accountability Office (2003) *Dhs Personnel System Design Effort Provides For Collaboration And Employee* (September) (Washington Dc: Government Printing Office)
- U. S. Government Accountability Office (2004) *Preliminary Observations On Proposed Dhs Human Capital Regulations* (February 25) (Washington Dc: Government Printing Office).
- U. S. Statutes At Large (2002). Public Law 107-296 Vol. 116, PP. 2135-2371.
- Walters, Jonathan (1997). «Who Needs Civil Service?» *Governing*, Vol. 10, No. 11 PP. 17-21.
- Walters, Jonathan (2002). «Life After Civil Service Reform: The Texas, Georgia, And Florida Experience.» *Iron Endowment For The Business Of Government: Human Capital Series* (October).

- West, Jonathan P (2002), «Georgia On The Mind Of Radical Civil Service Reformers » Review Of Public Personnel Administration 22 (Summer) PP 79-93
- Sise, Lois Recascino (2002) «Public Management Reform Competing Drivers Of Change,» Public Administration Review, Vol 62, No 5 (September-October), PP 555-567
- Zeller, Shawn (2003), «Opm Releases Suggestions For Homeland Security Personnel System » Govexec Com accessed [Http //Www.Govexec Com/New](http://www.govexec.com/new) (October 6)
- Zeller, Shawn (2004) «Lawmaker Questions Proposed CHanges To Dhs APPEals Process » Govexc.Com Accessed [Http://Www.Govexec Com News](http://www.govexec.com/news) (February 23)

## **الفصل الثاني عشر**

### **مستقبل الموظفين الحكوميين**

### **The Future Of Public Personnel**



لقد كانت التسعيعيات مستويات تعبير كبير لشئون الموظفين لحكوميين على جميع مستويات الحكومة بالولايات المتحدة. صلاح الخدمة المدنية، إعادة الإبداع، الهندرة، الخصخصة والآراء المتصلة بذلك جميعها أصبحت أحناء شعبية مع المديرين الحكوميين وأيضاً مع المسؤولين المنتخبين. وقد كان لتحليل وتوصيات لجنة ووتر وفولكر (Wanter and Volcker)، ومراجعة الأداء القومي (NPR) الأثر الرئيسي على تصور صناعات السياسة عن المهام المحورية لمكاتب إدارة الموارد البشرية، وبشكل أكبر، عن كفاءة تقييم أداء تلك المكاتب. إن شئون الموظفين الحكومية - أي إدارة الموارد البشرية، تضع في المركز سياسات وممارسات القرن الـ ٢١ الصاعقة وتجعلها موجهة بشكل رئيسي لاحتياجات الإدارة، وأداء المنظمة، والاستجابة لأجندة السياسة وبرامج المسؤولين المنتخبين. وسيظل اجتذاب الأفراد الذين تحتاج إليهم الوكالات الحكومية للمحافظة على استمرارية الفعالية والكفاءة والمحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم أموراً ذات أهمية بالغة في الحاضر والمستقبل، لكن الطرق المطلوبة لمقابلة هذه التحديات تتغير بخطوات متسارعة.

### إصلاح الخدمة المدنية Civil Service Reform

يبدو أن الرغبة، والدعم لإصلاح الخدمة المدنية الذي تمت مناقشته في الفصول السابقة لا تحفز على أحد. ويبدو أيضاً أن عهد بناء نظم شئون الموظفين على مبادئ الحداثة صممت أساساً لتطعيم وتقيد تصرف المديرين الحكوميين كما يبدو أن ذلك عهد قد انتهى. إن تخفيض الهياكل البيروقراطية والإجراءات، واللامركزية السلطة والمساءلة، والتعاقد الخارجي أو خصخصة الخدمة الحكومية، والإدارة المساندة كل ذلك قيم متحركة تدفع (فن الأداء) للتفكير حول كيفية تصميم وإدارة نظم شئون الموظفين الحكومية للمستقبل. ومن المعيار المستخدم للحكم على فعالية نظم شئون الموظفين سوف يصفط على أداء الوكالة ونتائج برامجها، أكثر من الالتزام بأحكام الخدمة المدنية والإجراءات.

وقد أشار كل من ريتشارد كيرني وستيم هيز (Richard Kearney and Steven Hays) إلى الأثر الواضح على الإدارة الحكومية جراء الجهود لإزالة البيروقراطية، ودعم اللامركزية والخصخصة، وكيف تدار الإدارة الحكومية، وأن هذه الجهود لم تشر إلى أي دلالات نحو التعهيف في المستقبل المنظور (1998, P 44) وبعبارة مماثلة، فقد أورد سيلدين، وانجراهام وحاكوبسون (Selden, Ingraham & Jacobson) أن المسح

الذي تم في عام ١٩٩٨م حول مشروع الأداء في الحكومة بالنسبة لحكومات الولايات، هذا المسح كشف عن حركة مستمرة نحو «استبدال نظم أخرى أكثر مروية وذات مداخل متعددة في الاستقطاب، والتصنيف، والتعويض بالنظم التقليدية» (2001, P. 606) وتوقعوا ما يلي:

- استمرار بيارات اللامركزية والانسباية لمريد من الكفاءة والبسسط.

صروه أن تماثل/تواري نظم شئون الموظفين بالولاية مع إدارة الموارد البشرية لتتفق مع وظائف التخطيط الإستراتيجي بحكومات الولايات.

سوف تكون إدارة الموارد البشرية أكثر تمازحاً في «نسيج» عمليات «الوكالة وبذلك تكون أقل اعزاًل من المديرين (Seiden Et Al, 2001, P. 606) هذا ورن هير وكيري (Hays and Kearney) وهما يتأملان في نتائج المسح الذي قاما به لدى أعضاء جمعية إدارة المدن الدولية قد توصلا إلى حقيقة أن الضغوط لإصلاح الخدمة المدنية لم تهدأ بعد:

«إن شئون الموظفين الحكومية سوف بظل في حالة غليان واصطرابات لقد أصبح التغيير سمة ثابتة في ممارسة إدارة الموارد البشرية مع تقدم الإصلاح خطوات على الصعيد الفعلي هي كل جبهة يمكن تخيلها (Hays & Kearney, 2001, P. 55)».

### تخطيط القوى العاملة وتطوير الموارد البشرية Workforce Planning And Human Resource Development

برغم أن كثيراً من مهام إدارة الموارد البشرية لتى كلفت بها إدارات أو مصالح شئون الموظفين أو الموارد البشرية لتغيير، إلا أن الطرق التي تستخدم للقيام بها سوف تتغير بواسطة التقنيات الحديثة والترتيبات التنظيمية التي تتطلب دعماً للأفضل وتتطلب أيضاً مهارات جديدة وإن نسبة متنامية من وظائف الحكومة سوف تتطلب مهنيين مدرّسين تدريباً عالياً ومتعلمين بدرجة واسعة والذين يجب رفع قدراتهم بشكل مستمر ليتماشوا مع مطالب وظائفهم الفعلية والمهنية. وقد كشف مشروع الحكومة في الأداء في عام ٢٠٠٥م ومن خلال المسح الذي تم في حكومات الولايات، كشف التالي

«يوجد إعمار في شئون الموظفين في الأفق. إذ يوجد في أكثر من نصف الولايات موظف واحد من بين كل خمسة سوف يتقاعد خلال السنوات الخمس القادمة...».

« .. وواضح أن هناك حاجة إلى التخطيط للمستقبل أو أن يصبح المستقبل كئيلاً أمام أي شخص يعتمد على خدمات الولايات» (Barrett & Greene, 2005, P. 27).

إن لدى المخدمين الحكوميين تاريخاً طويلاً في عدم النجاح في التخطيط الموجه للمستقبل للقوى العاملة، وكذلك عدم النجاح في استثمارات مستمرة يستند إليها في تدريب وتطوير القوى العاملة لديها وكانوا في الغالب مترددين في إبقاء الأموال اللازمة لتمويل أي شيء إلا في الحالة الأساسية جداً من التدريب، وأن ميزانيات التدريب والتطوير بشكل تقليدي هي أول البنود التي تخفض أو يتم إلغاؤها خلال فترات الضغوط المالية (Barrett & Greene, 2005, P. 27 28).

إن برنامج التخطيط الإستراتيجي وتطوير رأس المال البشري صمم لتحديد ومعالجة احتياجات الموارد البشرية المتوقعة التي كانت تداره ، وغالباً ما تكون مبادرات مشكوكاً (في تميزها) بالقطاع العام. وإن تركيز نظم الجدارة التقليدية، من الناحية التاريخية كان منصّباً على الوظائف أكثر منه على المستقبل الوظيفي المهمة - مما شجع على وجود نظره حاملة في التوافق بين احتياجات المنظمة ومؤهلات القوى العاملة. وكان الافتراض أن أولئك الذين تم توظيفهم بحوزة المهارات والمعرفة والقدرات الضرورية لأداء وظيفة محددة. وعلى كل، فإن خطوات التغيير جعلت أوصاف الوظائف، والمؤهلات، وخطط التصنيف بادرأ ما تكون سارية (أو محدثة) وحتى احتمال أنها تكون في تنسيق مع تحول اختصاصات الوكالات، والتطور التقني، وأنماط التحول في العرض والطلب في سوق العمل.

وإن النظم القائمة على الوظيفة، تجعل نظم التخطيط للمستقبل الوظيفي والطور أمرأ صعباً من حيث إنشائه مما زاد الأمور سوءاً، وذلك بسبب عدم الافتراض أن الموظفين سوف يتحركون باستمرار عن مجموعة يمكن التنبؤ بها من الأدوار المختلفة وذات التصاعد في التعقيد والتجدي ويوجد حافز ضئيل للموظفين، تحت هذه الظروف لتهيئة لدية التحية للتدريب والتطوير الضروري لدعم المستقبل الوظيفي الذي يصمم مجموعة من الوظائف والمسئوليات المختلفة مقارنة بالوظائف وإن الموظفين الحكوميين لم يشجعوا للتفكير من منظور التوقع واكتساب المعرفة، والمهارات والقدرات والخبرة المتخصصة التي قد يحتاجون إليها في المستقبل ونادراً ما تلقى الجهود الفردية في هذا الشأن الدعم بسبب أن المخدمين عامة يشترطون أن أي تدريب يدهقون فيه أموالاً ينبغي أن يتصل مباشرة بوظيفة ما وليس حظه للمستقبل الوظيفي (U.S. Office of Personnel Management, 2005) وإن برامج لتدريب

والتنطوير هي حالة وجودها فإنها تركز على ما يحتاج إليه الموظفون للأداء الجيد في وظائفهم الحالية

وسوف يرغب الموظفون الحكوميون على جميع الاحتمالات وشكل متصاعد، للتعامل مع حقيقة أن الاستثمارات الدائمة في القوى العاملة في مجال التخطيط، والتدريب وتطوير الموارد البشرية تعبر ضرورة وأنها على المدى الطويل ستكون ذات فعالية في التكلفة وستكون التكلفة المالية والسياسية المترتبة على عدم اللجوء لمثل هذه الاستثمارات ثم مواجهه المشكلات في شكل ازمات عالية جداً ويوجد اتجاه من المحتمل أن يتصاعد خلال العقد القادم حين تصبح شؤون الموظفين الحكوميين قليلة الرقابة في المدى وتتحرك بعيداً عن نظم الحداثة التي تتحكم فيها الوظيفة إلى التحول نحو منظور تطوير مورد البشرية (American Society For Training and Development, 1990, P. 3) وتضم إدارة الموارد البشرية على الأقل ثلاثة مجالات من التخطيط والتطوير للموارد البشرية والمجالات هي

- التدريب والتطوير يتصمم التعرف والمساعدة في تطوير شكل محطط للمدرات الأساسية لتي يمكن الأفراد من أداء الوظائف الحالية وهي المستقبل (P. 4) ويتركز التدريب والتطوير للأفراد على ادوار أو وظائف تطعيمية، تستخدم أنماطاً من الطرق، متضمنة ذلك التدريب في موقع العمل أو بعيداً عنها، والتدريب على الوظيفة وإشراف البيار بالعمل، وطرقاً أخرى في تشجيع التعلم من جانب الأفراد

- التطوير التنظيمي، والذي يركز على بناء علاقات اجتماعية وبمساهمة ذات فعالية ومستجة داخل وبين مجموعات العمل في المنظمات. ويستخدم التطوير التنظيمي العديد من العمليات لمواجهة كتدخلات على مستويات الأفراد والجماعات بهدف تحسين الأداء الإجمالي بالمنظمات.

تطوير المستقبل الوظيفي، وهو يسعى لتسيق التخطيط لمستقبل الأفراد الوظيفي وعمليات إدارة المستقبل الوظيفي بالمنظمة بفرض «تحقيق توافق عالٍ بين الأفراد والاحتياجات التنظيمية» (P.4).

وإن المصطلح الصبق «برنامج تدريب» أصبح بدلاً عنه بصورة متواترة المصطلح الأكثر شمولاً «برنامج تطوير الموارد البشرية». وإن مثل هذه البرامج تتم الموافقة عليها في الحكومة الفيدرالية للقيام بشايطات واسعة ومبوعة في التدريب والتطوير متضمناً ذلك ما يلي:

توجيه الموظفين المستجدين بالحكومة الفيدرالية والوكالات التي يتبعونها ووظائفهم وشروط الاستخدام.

توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الموظفون المستجدون لتحقيق أداء مرضٍ خلال فترة التجربة.

- إكساب موظفين مختارين لديهم المهارات والمعرفة التي سوف يحتاجون إليها لمعالجة المسؤوليات المترابدة كجزء من خطة الوكالة الإستراتيجية الإجمالية بمقابلة الاحتياجات من الموظفين في المستقبل.

توفير أو تنظيم تدريب متواصل فني ومهني لمنع اهتراء المعرفة والمهارات - تطوير قدرات القوى العاملة من المديرين على مستويات الإشراف، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا التمييزية في مجالات مثل مهارات العلاقات الشخصية، والاتصالات، القيادة، الإدارة المالية، وتقييم البرامج.

- توفير التعليم والتدريب الذي ينتهي بدرجات أكاديمية إن اقتضت الضرورة لاحتداب والمحافظة على العاملين الذين لديهم مهارات حرجية في الحرف/المهن التي تعاني نقصاً مع منافسة حادة متوقعة في السوق.

المساعدة في التحول في المستقبل الوظيفي (بين المهن) والتدريب، وإعادة التدريب للموظفين الذين تم تعديل مواقعهم بسبب التحجيم وإعادة الهيكلة.

وإن الوكالات الفيدرالية مطالبة بحكم القانون أن تكون لديها عمليات للتعرف على احتياجات تحسين الأداء، وأنه يجب أن تكون لديها برامج لتطوير الموارد البشرية تصمم لمقابلة هذه الاحتياجات بطرق ذات كفاءة وعالية وتشمل هذه العمليات العناصر التالية

وضع أهداف للأداء وبتقرير الصفحات - إد، وجدت - بين هذه الأهداف والأداء الفعلي - تحديد الأسباب لصفحات الأداء وتقرير عما إذا كانت مبادرات التدريب والتطوير ينبغي أن تسد أو تزيد هذه الفجوات.

تجميع وتحليل المعلومات بشكل منتظم حول الاحتياجات التنظيمية في التدريب واستخدام هذه البيانات لتوجيه القرارات حول الاستثمارات في تطوير الموارد البشرية

- العمل على انحراف الإدارة والموظفين على جميع المستويات في التخطيط وتوفير شهادات تطوير الموارد البشرية ودمج خطط وبرامج التدريب مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

وإحتمالاً، إن السبب بسيط في التشكيك أن التخطيط للقوى العاملة وتطوير الموارد البشرية سوف يصبح مهماً بشكل تصاعدي بالنسبة للمخمدمين الحكوميين على جميع مستويات الحكومة. وبرغم أن تخطيط القوى العاملة (انظر الفصل الثالث) لا يزال بعيداً عن كونه مألوفاً، فإن الضغوط لتقديم خدمات حكومية فعالة ودات كفاءة من المحتمل أن ترغم على الاعتراف من المخمدمين الحكوميين بأن الاستعدادات الإستراتيجية هي عمليات تطوير الموارد البشرية.. التي تركز على متطلبات المهارة والمعرفة الجديدة لموظفي اليوم والمستقبل وتطبيق إستراتيجيات أكثر تحدياً هي التدريب والتطوير؛ سوف تكون ضرورية.

### علاقة التوظيف Employment Relationship:

سوف يستمر الموظفون الحكوميون يواجهون ضغوط مالية وسياسية للتحرك بعيداً عن فكرة أنه ينبغي على الحكومة أن تكون «الموظف المثالي». وأن الكفاءة وتقليل التكلفة والمرونة من المتوقع أن تدفع الخيارات التي وضعها صناع السياسة العامة، وأن هذا الاتجاه قد شجع إستراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على الاستثمارات المحدودة (الراتب، والمزايا، والتفذية، وحرص تطوير المستقبل الوظيفي) في وظائف ضرورية أو ذات رسالة حرجية، وهي العمال. ولأن التكاليف (الراتب، والمزايا، ومقومات العمل، ونظام الموارد البشرية نفسه) المرتبطة بأحتذاب موظفين ذوي تعليم عال ومهارات وتحفيزهم والمحافظة عليهم، إذ توجد حاجة إليهم لتحقيق المستويات الضرورية لأداء تنظيمي مرتفع، والمحافظة على ذلك؛ أصبح الرقابة وتحفيز تكلفة العمالة هي مجالات أخرى هدفاً أساسياً للمخمدمين الحكوميين وكذا بالنسبة للقطاع الخاص. وهناك طريقتان رئيسيتان للمحاولة لتحقيق هذا الهدف هما الخصخصة أو التعاقد الخارجي ولاستخدام الموسع للعمال المؤقتين. وسوف تستخدم كلتا الإستراتيجيتين بشكل موسع وحاصة التعاقد الخارجي.

وتأتي الخصخصة في عدة أشكال، ومن ذلك تحويل بعض الوظائف الحكومية إلى القطاع الخاص، ونظم أذن الصرف وإعانات مصروفات الضرائب بدلاً من توفير الخدمات الحكومية مباشرة، والتعاقد الخارجي للخدمات التي كانت تقليدياً يقوم بها الموظفون الحكوميون. وبه بجميع أشكالها، تسعى الخصخصة لاستخدام أسواق تنافسية لتخصيص الموارد بكفاءة وللتحكم في التكاليف. وبمازات ذات عمومية، فإن المدافعين عن الخصخصة يبررون (رأيهم) بأن البيروقراطية والبيروقراطيين هم أصلاً غير أكفاء سبب أنهم معزولون بالفعل عن قوى التنظيم أو الانضباط في مكان السوق التنافسي.

وقد خضعت نتائج الخصخصة للموظفين الحكوميين لنقاش موسع لكن الدليل بطرح المفهوم أن مبادرات الخصخصة، تتحرك خاصة تجاه التعاقد الخارجي بالنسبة للخدمات الحكومية وهي من المحتمل أن يكون لها ثلاثة أنواع من النتائج أولاً. ستكون اتصالات الموظفين في موقف المدفع وهم يسمعون للدفاع عن أنفسهم ضد الاتهامات على أن المساومة الجماعية هي أساساً عملية سياسية ينتج عنها تكلفة عمالة عالية مصطنعة، وإن المقاولين الخصوصيين دائماً لديهم القدرة لجعل تكلفة العمالة متدنية بسبب أنهم لا يتعاملون مع عمال منتظمين إلى اتصالات. وثانياً، إلى الحد الذي تكون فيه ترتيبات الخصخصة منفذة، يقف الموظفون الحكوميون ليمقدوا وظائفهم. وحتى لو أن وظائفهم أي أعمالهم لم «نخصص» - أي توكل للقطاع الخاص - فإن كثيراً من الموظفين الحكوميين يعملون تحت تهديد أنهم سوف يفقدون وظائفهم للمقاولين إذا لم تحمص التكاليف وترتفع مستويات أداء البرنامج. وإن مفاحاً تنظيمياً يدفعه الحوف من الخصخصة من المحتمل أن تكون له نتائج تماوصية قوية بالنسبة للروح المعنوية للعمال والتزامهم. وثالثاً، إن الخصخصة حتماً تطرح سئلة حدية حول كيفية التشديد على المعاملة العادلة والمتكافئة التركيبية من الموظفين الحكوميين ومن القطاع الخاص وهم الذين الآن يؤدون عملاً كان حصرياً وظائف حكومية، مثل تشجيع نظم السجون. إن الحماس الحالي حول مرونة السطيم، والإدارة الموحدة لسانج والة السوق بهدد بهدم حقوق راسخة طويلاً وأنواع من الحماية يتمتع بها الموظفون الحكوميون في ظل نظم الجدارة. كما أن الذين يعملون للمقاولين لخصوصيين هم أيضاً وضعوا في بيئات قانونية وساسية تعرضهم لتحديات جديدة مثل التعرض للمسؤولية المدنية هي حالة انتهاك الحقوق الدستورية للمواطنين (Cooper & Newland, 1997)

واتجاه آخر ذو علاقة هو التنامي في استخدام الموظفين المؤقتين (كإجراء عارض) ولجاء من الوقت من قبل القطاعات الحكومية وكذلك من القطاع الخاص. ويمكن للحكومات على كل المستويات أن تدخل في عقود خدمات مع الشركات الخاصة التي تستخدم أعداداً كبيرة من العمالة «المؤقتة» وجزءاً من الوقت. (Bureau of Labor Statistics, 2005a). وإن العمال في العمل العارض هم أولئك الذين ليس لديهم عقود استخدام لا صريحة ولا صممية ويصمون العمال المؤقتين والذين سلع عددهم (١,٢) ملايين في عام ٢٠٠٥م - والذين توفرهم للعلاء شركات المساعدة المؤقتة. وبرغم أن العميل يشرف على العمال المؤقتين، إلا أنه هي كشف مرثياب شركة إمداد الخدمات المؤقتة وبالإضافة إلى العمال المؤقتين، يوجد في سوق العمل بالولايات المتحدة نحو (١٠) ملايين مقاول مستقل، و(٢,٥) ملايين عامل عند الطلب

(Bureau of Labor Statistics, 2005a) وبالمقارنة بالموظفين والمستديمين الذين يعملون دواماً كاملاً، فإنه يبدو أن العمال لبعض الوقت والأعمال العارضة يتقاضون مزايا بسيطة وأقل سعياً. وإن مقدرة المقاولين، عالياً، لتوفير خدمات بتكلفة أقل من الوكالات الحكومية يمكن تفسيرها جزئياً بكونهم لا يودون الصرف كثيراً في مزايا الموظفين. وإن التأمين الصحي يتوافر فقط في نحو نصف شركات الخدمات المؤقتة، وإن العطلات والإجازات مدفوعة الأجر تتوفر في ثلاثة أرباع تلك المنظمات (Bureau of Labor Statistics, 2005b) وعلى كل، فإن عدداً قليلاً من العمال المؤقتين يتلقون تلك المزايا، إما بسبب أنهم فشلوا لمقابلة متطلبات الحد الأدنى من المؤهلات أو، كما هو الحال في خطط التأمين، فإنهم يختارون عدم الاشتراك. وإن الشركات التي تستخدم معظم العمال المؤقتين ليس أقل من النصف من العمال - غالباً أقل من العشر - يستحقون مزايا العطلات والإجازات وبالمثل فقد أفادت معظم الشركات أن أقل من (١٠٪) من العمال المؤقتين يشتركون في برنامج تأمين صحي تتكفله الشركة. وتتطلب بخاصة هذه الخطط في التأمين الصحي أن يدفع الموظف حراً أو كل تكلفة تغطية التأمين (Bureau of Labor Statistics, 1999, P. 3).

والى الدرجة التي يتسبب فيها التعاقد الخارجي من قبل الحكومة فإنه - أي التعاقد - يحىء عمال أكثر في القطاع الخاص من الذين يعملون لجزء من الوقت ضمن القوى العاملة التي تعمل في توزيع الخدمات الحكومية والضعف التي يمكن أن تمارسها الوكالات الحكومية لتخفيض المزايا للعاملين لحرء من الوقت. ونتيجة أخرى للتعاقد الخارجي قد تؤدي إلى تدنٍ مطرد في عدد العمال لحرء من الوقت في الخدمة المدنية وعلى جميع المستويات وحيثما تسعى الحكومات لاستغلال الفوائد من تكاليف العمالة المتدنية.

إن انقصاي انتي نواحه المخدمين الحكوميين في هذا المجال من سياسة الموارد البشرية قصايا صعبة: هل يتبعون أم يسبقون في الريادة القطاع الخاص ويركزون على تطوير الراتب التنافسي، والمزايا، وشروط العمل لخاصة بالعاملين الأساسيين ذوي المهارات العالية ولهم ضرورة، أو هل لديهم الالتزام للخدمة «كموظف مثالي» بمنح جميع عمالهم حزمة من المزايا المكلفة نسبياً؟ هل هي جزء من دور الحكومة كمخدم أن تكون مثلاً إيجابياً في المجتمع في مجالات مثل الفرص المتكافئة، المساواة في الرواتب حقوق الموظفين والحمايات المأهولة، وظائف ذات معنى للمعاقين، ومزايا؟ كيف يسعى أن تكون تلك القيم مهمة بالمقارنة بالكفاءة التنظيمية، وفعالية تكلفة

البرنامج، ومروية الإدارة بأي حيارات تقدم حول كيف يتم توفير أو ترتيب خدمات حكومية؟ وبمعنى واحد مهم جداً، إنه كلما تغيرت الأشياء بكثرة، فإنها تستمر كذلك ولأمد طويل وإن إدارة شؤون الموظفين الحكومية سوف نطل محالاً يتم بين طياته تنارع في القيم المنافسة والمصالح القوية للمنافسة، وسوف ينتج من هذه الصراعات عواقب مهمة بشكل عميق على المجتمع الأمريكي.

### أسئلة للمناقشة Discussion Questions:

- ١- هل يمكن للجمهور الأمريكي أن يكون واثقاً من عدالة واستقامة خدمة مدنية تستخدم ممرسات في الموارد البشرية تماثل تماماً تلك التي بالقطاع الخاص؟ ما الأسباب وراء إجابتك؟
- ٢- ما المعيار الذي يمكن أن تستخدمه لتقييم نتائج إصلاحات الخدمة المدنية في جورجيا وفلوريدا؟ لماذا؟
- ٣- إن إصلاحات الخدمة المدنية بالولايات المتحدة نادراً ما تحيى - إذا حدث ذلك - بأي شروط لتقييم منطقي لنتائجها أو مخرجاتها - من قبل مراقبين محايدين. لماذا تعتقد أن هذه فعلاً هي الحالة؟

## المراجع REFERENCES

- American Society for Training and Development (1990) *An Introduction to Human Resource Development Careers*, 3<sup>rd</sup> ed (Alexandria, VA: American Society for Training and Development), September
- Barrett, Katherine, and Richard Greene (2005), "Grading the States: A Management Report Card" *Governing: Special Issue* (February), PP. 24-95
- Bureau of Labor Statistics (1999) "Employee Benefits Survey: Table 3. Percent of Employees Participating in Selected Employee Benefits Programs, Various Employment Groups, 1995-1997." Accessed <http://stats.bls.gov/news.release/ebs3.r03.htm> (May 5, 1999).
- (2005a) "Contingent and Alternative Employment Relationship, September 2005." *News, USDL 05-1433*, (Washington, DC: U.S. Department of Labor), July 27, 2005.
- (2005b), "National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States: March 2005," (Washington, DC: U.S. Department of Labor), August.
- Cooper, Philip J., and Newland, Chester A. (Eds.) (1997). *Handbook of Public Law and Administration* (San Francisco: Jossey-Bass).
- Governing (1999) "Grading The States: A 50-State Report Card on Government Performance." *Governing*, Vol. 12, No. 5 (February)
- Hays, Steven W. and Richard C. Kearney (2001) "Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field." *Public Administration Review* Vol. 61, No. 5 (September-October), PP. 585-597
- Kearney, Robert C., and Hays, Steven W. (1998). "Reinventing Government: The New Public Management and Civil Service Systems: An International Perspective" *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 18, No. 4 (Fall), PP. 38-54
- Selden, Sally Coleman, Patricia Wallace Ingraham, and Willow Jacobson (2001) "Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey." *Public Administration Review* (September-October), PP. 598-607.
- U.S. Office of Personnel Management (2005). *Training And Development Fact Sheets with Questions and Answers*, Accessed <http://www.opm.gov/hrd/lead/policy/fea-00.asp> (December 4, 2005)

الفهرس

Index



<p>A</p> <p>Acwa See Administrative Careers With America</p> <p>Ada See Americans With Disabilities Act</p> <p>Adams, John Quiney, 23</p> <p>Adams, John, 22</p> <p>Adarand V Pena (1986), 262-263adea. See Age Discrimination In Employment Act</p> <p>Administrative Careers With America (Acwa), 105-107 116-117 Adverse Impact (Definition of), 101 Affirmative Action, 252-264 College and 241, 260, 261-262 History Of 36, 252-258 Preferential Programs, 240-241, 258, 259, 260, 261-262 Religion and, 260 Rights of Public Service Employees and, 240</p> <p>Afge See American Federation of Government Employees</p> <p>Afl-Cio See American Federation of Labor And Congress of Industrial Organizations</p> <p>African Americans Affirmative Action And, 26. Discrimination Against, 35, 114, 250-251, 254 Employment of, 15,16 Protests B, 250-251, 254 Tests/Testing v, 114 Unionization By, 250</p> <p>Afscm, Et Al V Washington Et Al (1983), 158</p>	<p>Afscme V. Washington (1985), 158</p> <p>Afscme See American Federation of State County and Municipal Employees</p> <p>Aft See American Federation of Teachers Age/ Aging Demographic Trend Toward, 294 Discrimination Based on, 37, 255-256 of Public Service Workers, 15,16,17, 49</p> <p>Age Discrimination In Employment Act (Adea, 1967), 37, 255-256 Age See Assembly of Government Employees Agency Shops (and Collective Bargaining), 214-215 Air Traffic Controllers Strike, 202 Alternative Work Schedules (Aws), 285 287</p> <p>American Federation of Government Employees (Afge), 205</p> <p>American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (Afl-Cio), 200, 201 203, 204, 205, 207 209</p> <p>American Federation of State, County And Municipal Employees (Afscme), 158, 203, 204 206, 207, 221, 311</p> <p>American Federation of Teachers (Aft), 204-205</p> <p>American Indians (Public Service Employment of), 15</p> <p>American Nurses Association (Ana), 206</p> <p>American Postal Workers Union (Apwu), 205</p>
--	---

American Psychological Association, 99	Broadbanding (Of Job Classification Plans), 144-146, 159, 306, 310, 313
Americans With Disabilities Act (Ada; 1990), 37, 265-265	Brotherhood Of Sleeping Car Porters, 250-251
Ana See American Nurses Association	Buchanan, Bruce, 80
Apwu See American Postal Workers Union Arbitrators/Arbitration (And Collective Bargaining), 222, 225-226	Bureau Of Labor Statistics (Bls), 150, 151, 152, 279, 283, 284, 285, 288
Arnett V. Kennedy (1974), 236	Burger (Warren) Court, 237
Asian Americans (Public Service Employment Of), 15	Burlington Industries, Inc., V Ellerth (1998), 269, 271
Assembly Of Government Employees (Age) 206-207 «At Will» Employment 304, 306, 307 308, 310	Bush (George H. W.) Administration, 10, 42, 290
Aws. See Alternative Work Schedules	Bush (George W.) Administration Civil Service Reform And, 305, 311, 312, 315
B	Collective Bargaining And, 224 Public Service Unions And, 62
Background Investigations (And Selecting Employees), 109-110	Salaries/Wages And, 151, 191-192
Bailey V Richardson (1951), 234 Ban, Carlyn 118	Bush, Jeb, 305, 310-311
Bargaining Agents/Units, 210-214. See Also Collective Bargaining	C
Behavior-Based Vs. Trait-Based Systems (Of Performance Appraisal), 169, 171, 172, 174, 175	California
Benchmark Jobs, 127, 128, 129-148	Civil Service Reform In 307
Benefit Plans (Of Employees), 146, 282-284, 329-330 See Also Salaries/Wages	Public Service Employees In, 5, 7, 9
Bill Of Rights, 234	Tax Revenues In, 202
Bishop V. Wood (1976), 236	Campbell, Alan K., 39, 40, 40-41, 63, 174
Blacks. See African American Bls See Bureau Of Labor Statistics Blue-Collar Occupations (In Public Service)	Career America, 91, 94
Positions For, 10, 14, 212	Carter (Jimmy) Administration, 36, 37, 40, 114, 172, 257
Salaries/Wages Of, 147-148, 152-153	Case-By-Case Approach (For Determining Bargaining Units), 210-211
Unionization By, 200	Centralization/Decentralization (Of Government), 44, 45-47, 66, 74, 97, 118, 144, 175, 306, 307, 308, 310, 323-324
Board Of Regents V Roth (1972), 236	Cfws See Coordinated Federal Wage System
Bolling V Sharpe (1954), 239, 260-261	Chicago, 5, 28
Bowmand, James S. 180	Child Care, 281, 282, 292, 294, 296
Branti V Finkel (.980), 26	China Lake Development Project, 145
Brennan William J., 261	City Of Richmond V J. S. Croson Company (1989), 241, 262
	Civil Rights Act (1866), 36
	Civil Rights Act (1871), 36

<p>Civil Rights Act (1964), 36, 100, 157, 254-255, 260</p> <p>Civil Rights Act (1991), 257, 272</p> <p>Civil Rights Movement, 35, 36, 200-250-251</p> <p>Civil Service Commission (Csc) Abolishment of, 38</p> <p>Discrimination And, 252, 254, 255, 257</p> <p>Functions of, 27, 29-39, 132</p> <p>Hatch Act And, 242, 243 Origins of, 27, 168</p> <p>Salaries/Wages and, 152-153 Selection Guidelines of, 101, 103</p> <p>Civil Service Reform, 303-317 Causes of, 304-306, 307 Elements of, 306, 307, 310, 323-324</p> <p>First Era Of, 303 See Also Civil Service Reform I</p> <p>Future Of, 315-317</p> <p>Public Personnel Administration and, 323-324</p> <p>Second Era of, 303 See Also Civil Service Reform II</p> <p>In State Governments, 305, 306-311</p> <p>Civil Service Reform I, 25-37</p> <p>Merit Systems and, 55, 66-97, 167</p> <p>Recruitment and, 97</p> <p>Regulatory Orientation of, 159, 176</p> <p>Civil Service Reform II, 37-48 Job Evaluation and, 159</p> <p>Performance Appraisal and, 55, 174-175, 182, 192</p> <p>Personnel Administration and, 60, 61</p> <p>Civil Service Reform Act (Csra; 1978), 38-41</p> <p>Collective Bargaining and, 33, 203, 216, 226</p> <p>Merit Pay And, 44, 185</p> <p>Office of Personnel Management and, 38, 132, 145, 257</p> <p>Origins of, 30, 38, 42, 172, 242, 311</p> <p>Performance Appraisal and, 166, 177-179, 183</p> <p>Recruitment/Selection and, 86</p> <p>Reputation of Federal Civil Service And, 63</p>	<p>Civil Service Tests, 98 See Also Tests/Testing</p> <p>Civil War, 22, 148, 251</p> <p>Civilian Labor Force (Clf) 3, 4, 13-17, 279-282</p> <p>Classification Acts (1923, 1949) 130-132</p> <p>Cleveland Board of Education V Loudermill (1985), 236</p> <p>Clf. See Civilian Labor Force Clinton (B. II) Administration Affirmative Action and, 259</p> <p>Collective Bargaining and, 223-224 Family Leave and, 290-291</p> <p>Hatch Act Amendments and, 243</p> <p>Public Service Reform During, 44-45</p> <p>Size of Federal Work Force During, 4, 10, 44-45</p> <p>Cogburn, Jerrel D., 182</p> <p>Collective Bargaining (In Public Service), 199-228</p> <p>Approving Agreements, 222-223</p> <p>Contract Administration, 223-226</p> <p>Contract Negotiations, 219-223</p> <p>Discrimination in, 217</p> <p>Elements of, 209-214</p> <p>Employee Organizations, 203-208</p> <p>Employee Rights in, 32-34, 200, 214-217</p> <p>In Federal Government, 33, 154, 205, 220-305, 311, 312, 313, 315</p> <p>Good Faith Effort, 217, 218</p> <p>History of, 32-34, 199-203, 219, 220, 226, 227</p> <p>Human Resources Management and, 67-70-71</p> <p>Impasses in, 221-223, 225-226. See Also Strikes</p> <p>Job Evaluation and, 137-138</p> <p>In Local Government, 33, 154, 203-204, 206-207-208-214-215, 220</p> <p>Management Rights in, 215-217</p> <p>Merit Systems and, 208, 227, 228</p> <p>Nature of, 199, 208</p> <p>Prevalence of, 18, 19</p> <p>Salaries/Wages and, 146-147, 149, 154, 219</p>
---	--

<p>Scope Of 215-217</p> <p>In State Government, 33, 154, 201, 202, 203-204, 206-207, 208-209, 214-215, 220, 226-227, 228</p> <p>Supervisors And, 211 214, 225</p> <p>Unfair Labor Practices In, 217-218 College Colleges</p> <p>Affirmative Action And, 241, 263 264</p> <p>Recruitment Form, 89, 90-92, 93-94 116 See Also Education/Training, Recruitment/Selection/Retention</p> <p>Woman And 280-281</p> <p>Collins, Susan, 314</p> <p>Commission On Civil Rights, 36</p> <p>Commission On Family And Medical Leave, 295</p> <p>Comparability Act (1990), 188</p> <p>Comparable Worth, 148, 154, 155-158</p> <p>Compensatory Justice, 258-259</p> <p>Competitive Strategy (For Human Resources Management) 69, 61-66</p> <p>Compressed Time, 286</p> <p>Computers. See Technology Concurrent Validity 99</p> <p>Conference Of Mayors, 201</p> <p>Construct Validity, 99-100</p> <p>Content Validity, 99, 100</p> <p>Contact Compliance Committee, 252</p> <p>Contract Negotiations/Administration, 219-226 See Also Collective Bargaining</p> <p>Contracting (By Government) 10, 67 68-70</p> <p>Background Checks And, 109 Civil Service Reform And, 306, 307, 310, 324, 328-329, 330</p> <p>Competition And, 56, 68</p> <p>By Department Of Defense, 69-70, 252</p> <p>Discrimination And, 252, 253, 254, 264</p> <p>Privatization And, 49 68</p> <p>At State Level, 69</p> <p>Trend Toward 49-50</p>	<p>Cook County, Illinois, 5, 28</p> <p>Cooperative Strateg (For Human Resources Management), 60, 66-71</p> <p>Coordinated Federal Wage System (Cfws), 152 153</p> <p>County Of Washington V Gunther (1981), 157</p> <p>Criterion-Related Validity, 99</p> <p>Csra See Civil Service Reform Act</p> <p>D</p> <p>Decentralization/Centralization (Of Government), 44 45-47 66, 74, 97, 118, 144, 175 306, 307, 308, 310, 323-324</p> <p>Defense Spending, 10, 69-70 See Also Department Of Defense</p> <p>DeLeon, Linda, 182</p> <p>Demographics</p> <p>Personnel Policies And, 279-282 Of Public Service Employees, 13-19, 48</p> <p>Recruitment And, 89 Of U.S. Society, 13, 14, 23, 48-49, 89, 279-282, 294</p> <p>Department Of Defense (Dod) Contracting By, 69-70 252</p> <p>Personnel System Of, 133, 144</p> <p>Recruitment/Training By, 68</p> <p>Salaries/Wages In 191-192</p> <p>Spending By, 10, 69-70</p> <p>Department Of Homeland Security (Dhs), 311 315</p> <p>Civil Service Reform And, 305, 307, 311</p> <p>Collective Bargaining And, 62, 224, 305, 311, 312 313 315</p> <p>Personnel System Of, 133 144, 191-192, 312-315</p> <p>Department Of Labor, 101 103, 254</p> <p>Department Of State (Foreign Service), 140-142</p> <p>Department Of Veterans Affairs (Va), 142-143, 289</p> <p>Depression Era, 29, 250-251</p> <p>Devine, Donald, 114 115</p> <p>Dhs See Department Of Homeland Security</p>
---	---

<p>Disabilities (People With), 37, 264-265</p> <p>Discrimination, 35-37, 249-4, 265-274</p> <p>Based on Age, 37</p> <p>Based on Handicap/Disability, 37, 264-265</p> <p>Based on Race/Ethnicity, 35-36, 88, 249, 250-251</p> <p>Based on Sex/Gender, 35, 36, 154, 155-158, 249, 265-273</p> <p>Collective Bargaining And, 217</p> <p>Contracting and, 252, 253, 254</p> <p>Historic Patterns of, 249, 250, 273</p> <p>Intentional Vs. Unintentional Forms of, 158, 256-257</p> <p>Job Analysis/Evaluation and, 136-137, 155-156</p> <p>Legislation Prohibiting, 86, 251-264. See Also Affirmative Action</p> <p>Patronage and, 35</p> <p>Salaries/Wages and, 155-58</p> <p>Tests/Testing and, 100-101, 102, 113-114</p> <p>Disparate Impact Vs. Treatment, 256-257</p> <p>Doctrine of Privilege (and Public Employees' Rights), 34-35, 235</p> <p>Dod. See Department of Defense Due Process Rights (of Public Service Employees), 34, 234, 235-237, 241, 315</p> <p>E</p> <p>Education/Training. See Also Public Service, Qualifications For Human Resource Development and, 325-327</p> <p>of Public Service Workers, 17-19, 64-65, 67, 68, 71, 89, 90-91, 280-281</p> <p>Recruitment/Selection and, 85, 89-92, 93-94, 104-105</p> <p>Technology and, 89-90</p> <p>Women and, 280-281</p> <p>Eeo. See Equal Employment Opportunity</p> <p>Eeoc. See Equal Employment Opportunity Commission</p>	<p>Eisenhower, Dwight D., 252, 253</p> <p>Elder Care, 281, 294-296</p> <p>Elrod V. Burns (1976), 25, 26</p> <p>Environmental Protection Agency (Epa), 57-60, 61-62</p> <p>Epa. See Environmental Protection Agency</p> <p>Equal Employment Opportunity (Eeo), 35, 36, 37, 46, 86</p> <p>See Also Discrimination, Equal Opportunity Commission</p> <p>Equal Employment Opportunity Act (1972), 100-101, 257</p> <p>Equal Employment Opportunity Commission (Eeoc), 36, 101, 103, 257-258, 264, 266, 267, 268, 271</p> <p>Equal Protection (As Right Of Public Service Employees), 239-241</p> <p>Exclusive Bargaining Agents/Units, 210-214</p> <p>See Also Collective Bargaining</p> <p>Executive Order 8802 (FD Roosevelt), 251</p> <p>Executive Order 9980 (Truman), 252</p> <p>Executive Order 10925 (Kennedy), 253</p> <p>Executive Order 11246 (Johnson), 254</p> <p>Executive Order 11375 (Johnson), 254</p> <p>Executive Order 12871 (Clinton), 223-224</p> <p>Executive Order 13203 (G. W. Bush), 224</p> <p>Expectancy Theory (of Motivation), 77-78, 183-184</p> <p>External Vs. Internal Equity, 129, 147</p> <p>External Vs. Internal Recruitment, 90</p> <p>Extrinsic Vs. Intrinsic Incentives, 74-75</p> <p>F</p> <p>Fact-Finders (and Collective Bargaining), 222</p> <p>Factor Evaluation System (Fes), 133-134, 135</p> <p>Factor Based Approaches (to Job Analysis), 126-130, 155</p>
---	---

Factor-Comparison Approach (To Job Analysis), 127-128	Federal Executive Institute (Fei), 67, 72
Factor/Point Approach (To Job Analysis), 127-128-130, 133, 155-156	Federal Government. See Also Specific Acts/Agencies
Fair Employment Board (Feb), 252, 253	Categories Of Workers In 243-244
Fair Employment Practices Committee (Fepc), 251-252	Civil Service Reform In, 31, 3, 5
Fair Labor Standards Act (1938), 202 Family/Families, 279-296	Collective Bargaining In, 33, 154, 205, 220, 305-311, 312, 313, 315
Benefit Plans, And 282-284, 329-330	Demographics Of Workers In, 13-14, 15, 16
Changes In Traditional, 14-15, 265-266, 279-280	Functions Of 4-5, 10
Child Care And, 281, 292-294, 296	Job Analysis/Evaluation In, 130-134
Elder Care And, 281, 294-296	Merit Systems/Apply In, 26-29-76, 185-192
Flexible Work Schedules/Environments, 282-285-290-292, 329-330	Patronage In 22-25
Leave Policies For, 290-292	Performance Appraisal In, 172-175
Personnel Policies And, 14, 15, 48, 280, 281, 282, 285	Recruitment In, 42-43
Single Parents, 280, 292	Rights Of Workers In, 243-244 See Also Rights
Working Mothers, 14, 15, 279-280	Salaries/Wages In See Salaries/Wages
Family And Medical Leave Act (Fmla, 1989), 290-291	Selection Guidelines Of, 101-103size Of, 3-4, 10-13, 29, 153
Family Leave Policies, 290-292	Strategic Humanresources Management In, 60
Paragher V. City Of Boca Raton (1998), 269, 270, 27	Training Provided By, 67, 72
Fea Guidelines. See Federal Executive Agency (Fea) Guidelines	Federal Job Opportunities Board, 91-92
Feb See Fair Employment Board Federal Campaign Act (1974), 242-243	Federal Labor Relations Authority (Flra), 208, 209-313
Federal Employees Family Friendly Leave Act (1994), 291employees Flexible And Compressed Work Schedules Act (1978, 1982), 286-287	Federal Salary Council, 151
Federal Employees Leave Sharing Act (1988), 292	Federal Salary Reform Act (1962), 173-174
Federal Employees Part Time Career Employment Act (1978) 289	Federal Wage System (Fws), 153
Federal Employees Pay Comparability Act (Fepca; 1990), 151, 185	Fei See Federal Executive Institute
Federal Executive Agency (Fea) Guidelines, 101-103	Fepc See Fair Employment Practices Committee
	Fepca See Federal Employees Pay Comparability Act
	Fes See Factor Evaluation System Fire Fighters Unions, 204, 207-208
	Flexible Work Schedules/Environments, 285-288, 292, 328, 329-330
	Flexiplace, 287
	Flexitime 285-286
	Florida (Civil Service Reform In), 305, 307, 309-311, 315

<p>Fra. See Federal Labor Relations Authority</p> <p>Fmla. See Family and Medical Leave Act</p> <p>Fop. See Fraternal Order of Police Foreign Service, 40-142</p> <p>Fragmentation of Collective Bargaining Agents/Units, 210-211, 219-220 of Job Classification Systems, 140, 144, 147, 159</p> <p>Fraternal Order of Police (Fop), 207 Freedom of Association (By Public Service Employees), 34, 234, 238</p> <p>Freedom Of Speech and Expression (By Public Service Employees), 34, 234, 237-238</p> <p>Fws. See Federal Wage System</p> <p>G</p> <p>Gao. See General Accounting Office Garfield, William, 27</p> <p>Gender Roles, 265-266</p> <p>Gender Based Pay Disparities, 154, 155-158 See Also Discrimination, Salaries/Wages</p> <p>General Accounting Office (Gao)</p> <p>On Acwa, 117-118</p> <p>On Collective Bargaining, 223</p> <p>On Family Leave, 291, 292</p> <p>On Flexible Work Schedules/Environments, 287, 289</p> <p>On Merit Systems/Pay, 44, 187</p> <p>On Performance Appraisal, 172-173</p> <p>On Public Service Structure, 44-45</p> <p>On Recruitment/Selection, 94, 106, 107, 116, 117-118</p> <p>General Schedule (Gs), 131, 132-133, 137, 144, 150, 151, 152, 153, 187, 188, 189</p> <p>Georgia Civil Service Reform in, 305, 307-309, 315</p> <p>Personnel Recruitment/Selection in, 86-87</p> <p>Georgia State Merit System, 86-87</p> <p>Georgiagan Project, 176-177, 190, 193, 307-309</p> <p>Gm Employees, 187, 188</p>	<p>Good Faith Effort (in Collective Bargaining), 217, 218</p> <p>Government (Levels of) See Federal Government, Local Government, State Government</p> <p>Government Performance and Results Act (Gpra, 1993), 56, 60</p> <p>Government Performance Project, 324, 325</p> <p>Gpra. See Government Performance and Results Act «Grade Creep» (And Job Evaluation), 136-137</p> <p>Grade Description (Approach To Job Analysis), 126-127, 130-133, 134-135</p> <p>Grant Ulysses S) Administration, 87 Gratz V Bollinger (2003), 263, 264</p> <p>Great Depression, 29, 250, 251</p> <p>Grievance Procedures, 225-226, 306</p> <p>See Also Arbitrators/Arbitration Griggs V Duke Power Company (1971), 100, 101, 256-257</p> <p>Group Oral Performance Tests, 109 Group Performance Appraisal, 179-181</p> <p>Gutter V Bollinger (2002, 2003), 263-264</p> <p>Gs. See General Schedule (Gs)</p> <p>H</p> <p>Hacu. See Hispanic Association of Colleges And Universities</p> <p>Humpton, Robert, 255</p> <p>Handicapped Individuals, See Disabilities</p> <p>Harris Louis, 201</p> <p>Harris V. Forklift Systems, Inc (1993), 268-269</p> <p>Hatch Act Reform Amendments (1993), 243</p> <p>Hatch Acts (1939, 1940), 32, 34, 242-243, 244</p> <p>Hawaii Office of Collective Bargaining and Managed Competition, 226-227</p> <p>Hays, Steven, 47-48, 80, 317, 324 Health Care (Trends In), 49</p>
---	--

Health Insurance, 283-284, 291, 329 Higher Civil Service, 42-43 See Also Public Service Qualifications For Hispanic Americans Discrimination Against, 114	Incentives (And Motivation), 73, 74-76 See Also Motivation Inclusiveness (In Public Service Hiring), 36
Employment Of, 15, 16, 88-89 Tests/Testing Of, 114	Incorporation Strategy (For Human Resources Management), 60, 71-72
Hispanic Association Of Colleges And Universities (Hacu), 89	Independent Associations (And Collective Bargaining), 203-205, 206-207
Hispanic Employment Initiatives, 88-89	Individual Achievement Record (Iar), 117
Holmes Wendell Oliver, 34, 234-235	Individualized Vs. Membership-Based Incentives, 75-76, 184
Homeland Security Act (2002), 312	Inducements-Contributions Transaction 73-77 See Also Motivation Intentional Vs. Unintentional Discrimination, 158, 256-257 See Also Discrimination
Homeland Security Labor Relations Board, 313	Intergovernmental Cooperation, 67-68
Hoover Commission, 185-186	Internal Vs. External Equity, 129, 147
Hopwood V State Of Texas (1996), 263	Internal Vs. External Recruitment, 90 International Association Of Fire Fighters (Iaff) 207-208
Hrm See Human Resources Management	International City Management Association, 324
Human Capital Standards, 56-60, 61	International Conference Of Police Associations, 207
Human Capital Strategies, 60-72	International Personnel Management Associations, 105
Competitive, 60, 61-66	International Union Of Police Associations (Iupa), 207
Cooperative, 60, 66-71	Internships (And Recruitment), 89, 95
Incorporation, 60, 71-72	Interviews/Interviewing, 108-109
Human Relations Approach, 30-31	Intrinsic Vs. Extrinsic Incentives 74-75
Human Resource Development (Hrd) 324-328	Iupa See International Union Of Police Associations
Human Resources Management (Hrm) See Also Public Personnel Administration Strategic Human Resources Management Approaches To, 60-72	J
Performance Appraisal And, 165-166, 175-179	Jackson, Andrew 23-24
Specialists In, 72-73 79-81, 97, 118, 324-325	James, Kay Coles, 224
Trends In, 47-48 55, 118-119, 323-324	Jefferson, Thomas, 22-23
I	Job Analysis/Evaluation, 123-146
Iaff See International Association Of Fire Fighters	Approaches To, 123, 123-129, 155, 156, 159
Iar See Individual Achievement Record	Bias In, 136-137, 155-156 Criticisms Of, 135-137, 138-140
Illinois Commission On The Future Of The Public Service, 95	
Illinois Department Of Natural Resources, 95-96	

<p>In Federal Government, 130-134, 159</p> <p>Purposes of, 134-135</p> <p>Recruitment/Selection/Retention and, 123</p> <p>Salaries/Wages and, 123, 127, 128, 129-130, 131, 139-140, 159 See Also Salaries/Wages</p> <p>Sources of Information For, 124-126</p> <p>Job Classification (Approach to Job Analysis), 126-127, 130-133, 134-135, 159</p> <p>Job Descriptions, 132</p> <p>Job Sharing, 290</p> <p>Johnson, Lyndon B., 36, 253, 254</p> <p>Johnson V Board Of Regents of The University of Georgia (2001), 263</p> <p>Johnson V Transportation Agency, Santa Clara County California (1987), 261-262</p> <p>Joint Ventures (Among Government Agencies), 67-68</p> <p>K</p> <p>Kellough, J. Edward, 190</p> <p>Kennedy, Anthony, 158</p> <p>Kennedy, John F. 200, 253</p> <p>Kennedy, Robert F. 254</p> <p>King, Martin Luther, Jr. 254</p> <p>Krislov, Samuel, 250</p> <p>L</p> <p>Labor Management Relations Service, 201</p> <p>Labor Relations Agencies (and Collective Bargaining), 209</p> <p>Labor Management Committees (Lmcs), 224-225</p> <p>Leadership (Approaches to), 56, 58</p> <p>Leave Sharing Programs, 292</p> <p>Legislation Approach (For Determining Bargaining Units), 210, 211</p> <p>Levine, Charles 147</p> <p>Lincoln, Abraham, 22, 24</p> <p>List of Eligibles (and Section) 111-112</p> <p>Lloyd-Lafayette Act (1912), 173</p>	<p>Lmcs. See Labor Management Committees Local Government</p> <p>Collective Bargaining in, 33, 154, 203-204m, 206-207, 208, 214-215, 220</p> <p>Demographics of Workers in, 14 Functions of, 4-5, 6-9, 10</p> <p>Joint Ventures In, 67-68</p> <p>Merit Systems/Pay in, 27-29, 31-32, 76, 190, 91, 192</p> <p>Patronage In, 23, 24, 25</p> <p>Qualifications of Workers In, 42</p> <p>Recruitment By, 42</p> <p>Reform of, 45</p> <p>Rights of Workers in 244, 245 See Also Rights Salaries/Wages in, 61, 149, 152, 153-154, See Also Salaries/Wages</p> <p>Sexual Harassment Policies of 273 Size of, 3-4, 8, 9, 10</p> <p>Strategic Human Resources Management In, 60</p> <p>Luevano V. Campbell, 114, 115</p> <p>M</p> <p>Madison, James, 23</p> <p>Management By Objectives (Mbo), 175</p> <p>Mbo. See Management-By Objectives McLaughlin V. Mayor of New Bedford (1892), 34, 234-235</p> <p>Measurement Tradition (in Performance Appraisal), 167-168</p> <p>Mediators/Mediation (and Collective Bargaining), 222</p> <p>Membership-Based VS Individualized Incentives, 75-76, 184</p> <p>Merit Pay, 40, 44, 76, 183, 185-189</p> <p>Merit Principle, 26-29, 38, 47, 112-113, 168, 192, 249 See Also Merit Systems</p> <p>Merit Systems</p> <p>Civil Service Reform and, 305, 309</p>
--	--

Collective Bargaining And, 208, 227, 228	N
Competition And, 61	Nalc See National Association Of Letter Carriers
Criticisms Of, 113, 168-171, 174, 187, 188-189	Napa See National Academy Of Public Administration
Discrimination And, 35, 36	Napo. See National Association Of Police Officers
Enforcement Of, 55	Narrative Job Descriptions 132. See Also Job Analysis/Evaluation
In Federal Government, 26-29, 76, 185-192	Natca See National Air Traffic Controllers Association
Foundations Of, 26-29, 47, 65-66, 143, 166-168 325	National Academy Of Public Administration (Napa), 135, 138-140
In Local Government, 27-29, 31-32 76, 190, 191, 192	National Academy Of Science, 185
Motivation And, 187	National Air Traffic Controllers Association (Natca), 209
Origins Of, 31-32, 167-168	National Association Of Letter Carrier (Nalc), 205
Recruitment And, 85-97	National Association Of Police Officers (Napo), 207
Salaries/Wages And, 28, 38-41, 143	National Commission On The Public Service, 41, 42-45
In State Government, 27-29, 31-32, 76, 190-191 305	National Commission On The State And Local Public Service (Neslps), 45
Merit Systems Protection Board (Mspb), 38 105-106, 112, 116, 142-143, 257, 272, 289 314	National Education Association (Nea), 203, 204-205, 206
Meritor Savings Bank V. Vinson (1986), 267-268 270	National Federation Of Federal Employees (Nfee), 205
Miller, Ze..., 305, 309	National Internship Program, 89
Minimum Qualifications (And Recruitment/Selection), 103-104	National Labor Relations Act (Nlra, 1935), 33, 200, 205, 208-211, 212, 213, 215-224
Minority Groups See Also Specific Groups	National Labor Relations Board (Nlrb), 205, 208, 215
Affirmative Action And, 36, 240	National League Of Cities Et Al. V. Usery (1976), 202
Discrimination Against, 35-36, 88, 102, 113	National Partnership Council, 223-224
In Public Service, 13-14 15, 16, 48-49, 88-89	National Performance Review (Npr), 45-46, 63-64, 224, 323
Recruitment/Selection From, 48-49, 88-89 113, 118, 253, 254-255, 260	National Research Council, 167-168, 177-178, 179
Test/Testing Of, 102, 113	National Treasury Employees Union (Nteu), 116, 205
Mixed Unions, 203, 204. See Also Unions	National Treasury Employees Union V. Von Raab (1989), 239
Monroe, James, 23	Native Americans See American Indians
Mosher, Frederick, 23	
Motivation (Of Employees), 73-78, 147, 183-184, 187	
Mps See Merit Pay System	
Mspb See Merit Systems Protection Board	
Multisource Performance Appraisals, 181-182	

Nes p. See National Commission on The State And Local Public Service	Salaries/Wages and, 150-151, 152, 153
Nea. See National Education Association	Telecommuting and, 288
Negotiated Labor Agreements. See Collective Bargaining	Tests/Testing and, 105-106, 113, 114, 115-116, 117
Neutral Competence (and Public Service Employees), 25, 26, 66, 309	Oklahoma V. United States Civil Service Commission (1947), 243
New Deal, 29	Omb. See Office Of Management And Budget
New York City, 5, 24, 221	Oncale V. Sundowner Offshore Services, Inc. (1998), 269-270
New York State	Open Shops (and Collective Bargaining), 214, 215
Civil Service Reform Act, 307	Opm. See Office of Personnel Management
Merit Systems Act, 28	Oral Examinations (and Selecting Employees), 108-109
Public Service Employees Act, 7, 9	Outstanding Scholars Program, 106-107, 116
Nfee. See National Federation of Federal Employees	P
Nixon, Richard, 36, 254-255	Pace. See Professional and Administrative Career Examination
Nlra. See National Labor Relations Act	Part Time Work/Workers, 285, 288-290, 328, 329-330
Nlrb. See National Labor Relations Board	Patco. See Professional Air Traffic Controllers
Npr. See National Performance Review	Patronage (in Public Service), 21-25, 28, 31, 35
Nteu. See National Treasury Employees Union	Pay (of Public Service Employees). See Salaries/Wages
O	Pay For Performance (PFP), 182-193. See Also Merit Pay; Performance Appraisal
O'Connor Vs. Ortega (1987), 239	Pay Grades, 127, 130, 131. See Also Job Analysis/Evaluation, Salaries/Wages
Office of Management and Budget (Omb), 56	Advantages of, 184
Office of Personnel Management (Opm)	Civil Service Reform Act, 310
Collective Bargaining and, 220, 224	Criticisms of, 184-185, 190-191, 192-193
Department of Home and Security Act, 312-313	At Federal Level, 185-192
Flexible Work Schedules Act, 286-287, 289	At Local Level, 154, 191
Functions of, 38-39-40, 46	Origins of, 183
Hatch Act, 242, 243, 244	At State Level, 154, 191
Human Capital Standards Of, 56-57, 60, 61	Trend Toward, 165, 182, 192 Types of, 183
Job Classification and, 132, 133, 134, 135-136	Pay-For-Performance Labor-Management Committee, 185, 188, 189
Origins of, 38, 257	
Performance Appraisal and, 177-178, 185, 188, 189	
Recruitment/Selection and, 88-89, 90, 91-93, 94-96	

Pceeo See President's Committee On Equal Employment Opportunity	Perry V. Sinderman (1972) 236
Pcgep See President's Committee On Government Employment Policy	Perry, James L. 182
Pearce Jone L. 187	Pfp See Pay For Performance Philadelphia Plan, 254-255
Pendleton Act (1883), 27, 98	Pickering V. Board Of Education (1968), 237
Performance Appraisal, 165-182	Plunkitt, George Washington, 24-25, 26
Approaches To, 165-168, 175-183, 193	Pmf. See Presidential Management Fellowship Program Or Performance Management Form
Civil Service Reform And, 306	Pmp. See Performance Management Process
Cost Of, 169, 173	Pmrs. See Performance Management And Recognition System
Criticisms Of 168, 171, 174, 177-179 180-181	Police Officers Unions, 204, 207 208
In Federal Government, 172-175	Political Participation (As Right Of Public Service Employees), 34, 241, 242-245
Individual Vs. Group, 179-181	Political Parties (And Public Service), 21 26, 34, 35
Merit Systems And. See Merit Systems	Postal Reorganization Act (1970), 205
Organizational Structure And, 180-181	Powell Lewis F. 25-26
Public Interest In, 166, 174	Predictive Validity, 99
Recruitment/Retention And 180	Preferential Affirmative Action, 240, 258, 259, 260-264 See Also Affirmative Action
Salaries/Wages And, 173-174, 180, Formance; Salaries/Wages	Prescott E. Bloom Internships In Government Program, 96
Supervisors And, 170, 174-175, 180-181, 190, 91	President's Committee On Equal Employment Opportunity (Pceeo), 253, 254
Performance Culture, 56-57, 59	President's Committee On Government Employment Policy (Pcgep), 252
Performance Management And Recognition System (Pmrs), 44, 185, 188 See Also Merit Pay Pay For Performance	Presidential Management Fellowship Program (Pmf), 88, 95
Performance Management And Recognition System	Prevailing Rate (For Public Service Salaries/Wages), 147-149, 150, 156
Termination Act (1993), 189	Principle Of Merit, 249, See Also Merit Principle
Performance Management Form (Pmf), 176-177	Privacy (As Right Of Public Service Employees), 238-239, 307, 328-329, 330
Performance Management Process (Pmp), 176-177	Privatization, 49-50, 68, 304, 324 Probationary Period (For Public Service Employees), 110, 314
Performance Management Process, 165-166	
Performance Rating Act (1950), 173 Performance Tests/Testing, 107-108, 109 See Also Performance Appraisal	
Performance Based Compensation, 176 See Also Pay For Performance	

Professional Air Traffic Controllers (Patco) 202, 209, 221	Merit Systems in Seement Systems Patronage In, 21 26, 31
Professional And Administrative Career Examination (Pace), 113-115, 116	Prestige of, 61, 63-64, 85, 87, 96
Professional Associations, 203, 206. See Also Unions	Professionalism Of, 17-19 64-65, 154
Professional (of public Service Workers), 17-19, 29, 31, 64-65, 154	Qualifications For, 22-26, 30-31, 35, 40, 41-43, 64-65, 71, 89, 90-92 See Also Education/Training
Proposition 13 (California), 202	Recruitment of See Recruitment/Selection/Retention
Proposition 209 (California), 259	Reform of See Civil Service Reform Rights of Employees in See Rights Salaries/Wages in See Salaries/Wages Size of, 3-13, 70
Public Employees Fair Employment Act (1967), 208	Socioeconomic Status and, 23-24, 25
Public Personnel Administration. See Also Public Service	Spoils System and, 22, 24, 32, 37, 167
Approaches To, 28, 29-32, 55-56, 58-59	Types of Positions in, 10-13, 17-19, 57-58, 116-117, 123, 130 See Also Job Analysis/Evaluation
Civil Service Reform and, 323-324 See Also Civil Service Reform Criticisms of, 41-42, 233	Unions in See Collective Bargaining; Unions
Effectiveness of, 29-32 38-48, 303-304	Public Unions, 203, 204 See Also Unions
Functions of, 1-3, 21, 28, 29-32, 39-40, 48	Q
Goals of 61-62	Quid Pro Quo Harassment, 266-267, 271 See Also Sexual Harassment
History of, 19, 21-50	R
Professionalization of, 29, 31, 64-65	Racial/Ethnic Groups See Minority Groups
Public Interest in, 233 Recruitment By See Recruitment/Selection/Retention	Randolph, A. Philip, 250-251 Rankin V. McPherson (1987), 137-238
Reform of See Civil Service Reform Research on, 31, 39-40 Salaries/Wages in See Salaries/Wages	Rank In Job Approach (to Organization Work), 123, 140-144 159
Structure of, 38, 44-48, 65-66 Trends In, 19	Ranking (Approach to Job Analysis) 126
Public Service. See Also Public Personnel Administration	
Demographic of, 13-19	
Discrimination in, 35-37	
History of, 2, 50	
Importance of, 2-3	
In Other Countries, 3, 87, 143	
Jurisdictions of. See Federal Government, Local Government, State Government	

Rational Basis Standard (Of Equal Protection) 239-240	Recruitment One Stop, 92-93, 119 Rehabilitation Act (1973), 37, 264, 265
Reagan (Ronald) Administration Affirmative Action And, 257 Assassination Attempt And, 237 Civil Service Reform And, 40-41 Collective Bargaining And, 202 Merit Systems And, 187 Recruitment/Selection And, 114-116	Rehnquist (William H.) Court, 237, 268
Size Of Federal Work Force During, 10	Reliability (Of Tests), 99
Recruitment/Selection/Retention (Of Employees), 35-118	Report Of The National Performance Review (1993), 63-64
Administration Of Programs For, 96-97	Reserve Officer Training Corps (ROTC), 68
Approaches To, 60-72, 86-88, 112-118	Retirement Plans, 283, 284 See Also Benefit Plans
Civil Service Reform And, 306-310	Riccucci, Norma, 99
Discrimination, In, 100-101	Rights (Of Public Service Employees), 233-247
Family-Related Policies And, 281, 282, 285	Collective Bargaining And, 32-34, 200, 214-217
Federal Guidelines For, 101-103	Due Process, 34, 234, 235, 237, 241, 315
Focus On, 43	Equal Protection, 239-242
Image Of Public Service And, 42	Freedom Of Association, 34, 234, 238
Internal Vs. External 90	Freedom Of Speech And Expression, 34, 234, 237-238
Job Analysis/Evaluation And, 123 See Also Job Analysis/Evaluation Job Prestige And, 61, 63-64, 85, 87, 96	History Of, 225-26, 32-35, 234-239 Political Participation, 34, 241, 242-245
Job Satisfaction And, 76-77 Merit Systems And, 85	Privacy, 238-239
Minimum Qualifications For, 103-104. See Also Public Service, Qualifications For Of Minority Group Members, 48-49, 88-89, 113, 118, 253, 254-255, 260	In Termination, 34, 35, 234, 241 Trends In, 241-242
Performance Appraisal And, 180 Plan For, 87-88	Roosevelt, Franklin Delano 29, 33, 242, 251
Probationary Period, 110	Rosenbloom, David 235, 250, 253 ROTC See Reserve Officer Training Corps
Salaries/Wages And, 43, 61, 62-63, 85, 87, 147, 150, 282-283	«Rule Of Three» (In Selecting Employees), 97-98, 111-112
Strategic Planning And, 57, 59-60 Technology And, 88, 89-90, 91-93, 97, 107-108, 118	Rule-Making Approach (For Determining Bargaining Units), 210, 211
Tests/Testing And See Tests/Testing Of Women, 48-49, 88, 89, 260 Work Environment And, 61, 62, 85	Rutan V. Republican Party Of Illinois (1990), 26
	S
	Salaries/Wages (In Public Service), 146-158 benefit Plans With, 146, 282, 284, 329-330
	Of Blue-Collar Workers, 147, 148, 152, 153

Collective Bargaining and 146-147, 149, 154, 219	Service First, 309-311
Discrimination and, 154, 155-156	Services (As Occupational Categories), 130
Fragmentation of Public Service and, 147, 159	Ses See Senior Executive Services Sex Discrimination, 35, 36, 154, 155-158, 249, 266
Gender and, 154, 155-156	Sexual Harassment, 265-273
Levels of 18, 19, 147	Definition of 266-267, 273
Limits on, 149-150	Employer Liability For, 268-271
In Local Government, 61, 149, 152, 153-154	Policies Preventing, 271-274
Merit Systems and, 28, 38-41, 143, 183 See Also Pay For Performance	Types of 266-267
Motivation and, 147, 183-184	Shareef, Reginald, 159-160
Performance Appraisal And, 173-174, 180. See Also Pay For Performance	Shinn See Strategic Human Resources Management
Political Issues Concerning, 146, 147	Simon, Herbert A. 29
Prevailing Rate For, 147-149, 150, 156	Single Parents, 280, 292 See Also Family/Families
Private Sector Salaries/Wages Vs., 147-148, 150, 153-154, 200	Skill-Based Pay (Sbp), 159-160. See Also Merit Pay
Public Interest in, 146	Smith V University of Washington (2000), 263
Recruitment/Retention And, 43, 61, 62-63, 85, 87, 147, 150, 282-283	Social Security Act (Ssa, 1935), 31-32
In State Government, 61, 149, 152, 153-154	Socioeconomic Status (and Public Service), 23-24, 25
of White Collar Workers, 147-148, 150-152, 153, 183	Spoils System, 22, 24, 32, 37, 167
Salary Compression, 149-150	Ssa See Social Security Act Stahl, O. Glenn, 27
Sbp. See Skill-Based Pay	Standards For Educational and Psychological Tests and Manuals (Apa), 99
Scop. See Student Career Experience Program	State Government Civil Service Reform in, 305, 306-311
Schedule B (Appointment Authority), 115-116, 117	Collective Bargaining in, 33, 154, 201, 202, 203-204, 206-207, 208-209, 214-215, 220, 226-227, 228
Schultz, David, 304	Contracting By, 69
Scientific Management, 167	Demographics of Workers In, 14
Scope of Bargaining (in Collective Bargaining), 215-217. See Also Collective Bargaining Scott, William G., 73, 77	Functions of, 4-5, 6, 7, 10
Segregation, 250. See Also Discrimination	Merit Systems/Pay In, 27-29, 31-32, 76, 190-191, 305
Selden, Sally Coleman, 324	Patronage in, 23, 24
Selection (Of Employees) See Recruitment/Selection/Retention	Qualifications of Workers In 42
Senior Executive Service (Ses), 40, 58	Recruitment By, 42, 95-96
September 11, 2001, 311-312	Reform of, 45
	Rights of Workers In, 244-245 See Also Rights

Salaries/Wages In, 61, 149, 152, 153-154. See Also Salaries/Wages	Technology
Sexual Harassment Policies Of, 272-273	Effects On Employment, 11-13, 19
Size Of, 3-4, 5, 6, 7, 10	Online Government Resources, 57, 58, 91-93
Strategic Human Resources Management In, 60	Recruitment/Selection And, 88, 89-90, 91-93, 97, 107-108, 118
Step. See Student Temporary Employment Program Strategic Human Resources Management (Shrm), 55-81	Tests/Testing And, 107-108
Application Of, 56-60, 325	Trend Toward, 19, 49
Motivation And, 73-77	Telecommuters/Telecommuting, 287-288
Nature Of, 55-56, 72-73	Temporary Workers, 328, 329-330
Recruiting/Retaining Employees And, 59, 60, 61-72	Termination (And Employees' Rights), 34, 35, 234, 241
Specialists In, 72-73, 79-81, 97, 118, 324-325	Terrorist Attacks, 31, 312
Strategic Planning, 55-56, 325. See Also Strategic Human Resources Management	Tests/Testing, 97-1, 2
Strict Scrutiny Standard Affirmative Action And, 262-263	Discrimination And, 100-101, 102, 113-114
Employee Rights And, 239-241	Merit Principle And, 26
Strikes (By Unions), 199, 201, 202, 209, 221-223. See Also Collective Bargaining; Unions	Reliability Of, 99
Student Career Experience Program (Scep), 94-95	Selection Based On, 97-98
Student Educational Employment Program, 89, 94-95	Types Of, 97, 98, 104-109
Student Temporary Employment Program (Step), 94-95	Validity Of, 98, 100, 101, 102, 113
Supervisors (In Public Service) Collective Bargaining And, 211-214, 225	Thompson, Frank, 46
Performance Appraisal And, 170, 174-175, 180-181, 190-191	Thompson, James D., 68
Reform Initiatives And, 38-39	Title V (Of U.S. Code), 132-133, 139, 143, 144, 153, 183, 192
T	Title VI (Of Civil Service Reform Act Of 1978), 145
Taft, William Howard, 250	Title VII (Of Civil Rights Act Of 1964), 36, 100-101, 157, 255-256, 257, 260, 261, 266, 267, 268, 269
Taft-Hartley Amendment (To National Labor Relations Act), 213	Title VII (Of Civil Service Reform Act Of 1978), 203, 208
Tammany Machine, 24	Total Quality Management (Tqm), 160, 179-181, 193
Taylor Law (1967), 208	Tqm. See Total Quality Management Trait-Based Vs. Behavior-Based Systems (Of Performance Appraisal), 169, 171-172, 174-175
Teamsters, 200, 204, 207	Truman, Harry, 252, 253
	U
	Uft. See United Federation Of Teachers
	Unassembled Examinations, 104-105. See Also Tests/Testing

<p>Unfair Labor Practices, 217-218</p> <p>Uniform Guidelines For Employee Selection Procedures (1978) 102-103</p> <p>Unintentional Vs Intentional Discrimination, 158, 256-257 See Also Discrimination</p> <p>Union Shpos (and Collective Bargaining), 214-215</p> <p>Unions (and Public Service Employees) See Also Collective Bargaining</p> <p>As Bargaining Agents/Units, 210-214</p> <p>For Blue-Collar Employees, 200</p> <p>Discrimination and, 217, 250-251</p> <p>Employee Rights and, 214-215</p> <p>For Federal Employees, 62, 138</p> <p>Functions Of, 70-71</p> <p>History Of, 32-34, 199-203, 219, 220, 226, 227, 250-251</p> <p>Job Evaluation and, 137 138</p> <p>Membership In, 18, 19, 33, 202-203</p> <p>Salaries/Wages and, 146-147, 149</p> <p>For State Employees, 33</p> <p>Strikes By, 199, 201, 202, 209, 221-223</p> <p>Supervisors and, 211-214 Types Of, 203-208</p> <p>For White-Collar Employees, 200, 212</p> <p>United Federation of Teachers (Uft), 205</p> <p>United Public Workers V Mitchell (1947), 243</p> <p>United States Civil Service Commission V. National Association of Letter Carriers, Aff Cio (1973), 243</p> <p>United Steelworkers of America V. Weber (1979), 261 262</p> <p>Urban Institute, 171</p> <p>U S Commission on Civil Rights 36</p> <p>U S Conference of Mayors 20.</p> <p>Usa Jobs, 92 93</p>	<p>V</p> <p>Va See Department of Veterans Affairs</p> <p>Validity (of Tests), 98-100, 101-102</p> <p>Van Riper, Paul P., 23</p> <p>Veterans (Hiring of), 107, 117</p> <p>Veterans Preference Act (1944), 173</p> <p>Veterans Readjustment Appointments, 107</p> <p>Volcker Commission, 40, 41, 44, 64, 86 96, 323</p> <p>W</p> <p>Wagner Act, 33</p> <p>Walker, David M., 314</p> <p>Wards Cove Packing Company V. Atonio (1989), 256 257</p> <p>Warren (Earl) Court, 34-35, 235</p> <p>Washington, George, 22</p> <p>Washington Federation of State Employees, 158</p> <p>Washington State (and Sex Discrimination), 157 ,58</p> <p>White/Non Hispanic Americans, 15, 114</p> <p>White-Collar Occupations (in Public Service)</p> <p>Positions For, 10-13, 212 Salaries/Wages of, 147-,48, 150-152, 153, 183</p> <p>Unionization By, 200, 212</p> <p>Whole Job Approaches (to Job Analysis), 126-127</p> <p>Wilson, Pete 259</p> <p>Wilson, Woodrow, 35, 250</p> <p>Winter Commission, 323</p> <p>Women Affirmative Action And 241, 260, 261 262</p> <p>Discrimination Against, 35 36, 154, 155-158, 249</p> <p>Educational of, 280-281</p> <p>Employment of, 13-14, 15, 16, 48-49, 89, 260 265-266 279-280</p> <p>Harassment of 265-273</p> <p>Political Influence of, 266</p>
<p>In Public Service, 13-14, 15, 48-49 89</p> <p>Recruitment/Hiring of, 48-49 88, 89, 260</p> <p>Salaries/Wages of 148, 154, 155-158</p> <p>As Working Mothers, 14 15, 279-280</p> <p>Work Slowdown/Stoppages, 221, See Also Strikes</p>	<p>World War II, 4 29, 30, 251 252 Written Tests, 104, 105-107 See Also Tests/Testing</p> <p>Wygant V Jackson Board of Education (1986), 241, 262</p> <p>Z</p> <p>Zack, Arnold M., 200</p>

كلمات أو عبارات يرى المترجم ضرورة ترجمتها بشكل مستقل لإحداث التوافق في المعنى والمفهوم:

- ١- إدارة شئون الموظفين الحكومية أو العامة Public Personnel Administration.
- ٢- الراتب للأداء أو الراتب على أساس الأداء Pay-For-Performance.
- ٣- اتحاد أو نقابة Union.
- ٤- رابطة، اتحاد، جمعية Association.
- ٥- المقاربات الزوجية Paired Comparisons.
- ٦- المرتبة/الدرجة/الرتبة للشخص Rank-In-Person.
- ٧- المرتبة/الدرجة/الرتبة للموظفة Rank-In-Job.
- ٨- موظف تحت الممرين بوزارة خارجية أو دبلوماسي مبتدئ Junior Officer in The State Department.
- ٩- تمديد مرتبة/أو درجة الراتب Broad-Banding.
- ١٠- تحزيء/تقييم نظام تصنيف الوظائف Fragmentation.
- ١١- تدرج المرتبة/أو الدرجة Grade Creep.
- ١٢- التسيق المؤقت من الخدمة/الاستغناء مؤقتاً مع حق العودة للعمل متى ظهرت الحاجة للموظف Lay-Off.
- ١٣- المجموعات النوعية Classes in Position Classification.
- ١٤- تصنيف الوظائف Classification Job.
- ١٥- سلك/أو خط المهنة Track.
- ١٦- نظام إدارة الأداء والتقدير Performance Management and Recognition System (PMRS).
- ١٧- عملية تقييم الأداء Performance Management Process.
- ١٨- موظفو الحكومة أو الموظفون والمستعدمون العموميون Public Employees.
- ١٩- الموظفون الحكوميون / أو العموميون / أو العامون Public Employers.
- ٢٠- الراتب على أساس المهارة Skill-Based-Pay (SBP).
- ٢١- الكادر الإداري العالي Senior Executive Service.
- ٢٢- القوى العاملة Workforce.
- ٢٣- القوى العاملة Manpower.
- ٢٤- نظام الراتب على أساس الجدارة Merit-Pay-System (MPS).
- ٢٥- الفصل من الخدمة بسبب روال الحاجة أو اهتراء المهارة والمقدرة Redundancy.
- ٢٦- الجماعات ذات المصلحة Interests Groups.
- ٢٧- الجدول العام للمراتب والراتب General Schedule.

- ٣٨- موظفون/أو العاملون Employees.
- ٣٩- عمل/أو عاملون/أو عمال وموظفون حسب الموقف/الموقع كما هو وارد في حالة المساومات الجماعية أو الاتحادات النقابية Workers.
- ٤٠- النشاط/و العمل الإيجابي هو ذلك النشاط أو العمل الذي تتواهر بموجبه فرص العمل للأقليات من حيث العرق اللون، الأصل الدين والجنس (ذكر/إمراة) والمعوقين Affirmative Action
- ٤١- الاستقطاب الإيجابي للتوظيف وهو العملية التي تعطي اعتباراً خاصاً للمتقدمين للعمل من مختلف مجموعات الأقليات Affirmative Recruitment
- ٤٢- فرص الاستخدام المتساوية أو المكافئة Equal Employment Opportunity
- ٤٣- مصطلح قانوني بمعنى عقد العمل بدون مدة محددة ويمكن لأحد الطرفين إنهاء الخدمة بدون سبب و سابق إصدار Employment-At-Will (من المراجع A Ivanovic & P.H. Col in, P 84)
- ٤٤- مبدأ الامتياز (تمييز شخص على آخرين) Doctrine of Privilege.
- ٤٥- مثابة الخلق (الاستقامة) Fitness of Character
- ٤٦- الاتحاد الدولي للعاملين في الخدمات Intl. Service Employees International Union
- ٤٧- قانون علاقات العمل القومي National Labor Relations Act
- ٤٨- المعهد الحضري Urban Institute.
- ٤٩- رجال الإسعاف المؤهلين جنداً مع رجال الإطفاء Paramedics
- ٥٠- اتحاد العمال الفيدرالي ومؤتمر اسطوانات المصاعية Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (Afl-CIO)
- ٥١- المورد البشرية أو رأس المال البشري Human Capital
- ٥٢- الخدمة المصنفة أو المنتظمة/الدائمة Classified Service
- ٥٣- مرايا العائلة الصديقة أو الودودة Family-Friendly Benifits

## المراجع التي استخدمها المترجم:

### العربية:

- ١- منير العليكي المورد/قاموس إنكليزي عربي، دار لعلم للملايين - بيروت الطبعة السابعة والمثرون ١٩٩٢م.
- ٢- حارث سليمان الفاروقي، الطبعة الثالثة - إعادة طبع ١٩٩٦م المعجم القانوني - إنكليزي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت.
- ٣- ما يكل ارمسترونج وهيلين مورليس، إدارة الرواتب، ١٩٨٠م، كوحان بيچ، ترجمة كمال جعفر المفتي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### الإنجليزية:

- 1 A Ivanovic & P H. Collin, (2<sup>nd</sup> Edn ), (1998) Dictionary of Human Resources of Personnel Amangement, Peter Collin Pubishing, Middlesex
- 2- A S Hornby, (Et A.), (2<sup>nd</sup> Edn) (1996) The Advanced Learner's Dictionary of Current English, Oxford Un. Press, London.
- 3- Diana Treffry, (Et-Al) (2001), Paper Back Thersaurus-Collins, Glasgow (Uk)
- 4- Jack P Friedman, (Et-Al), (1987), Dictioary of Business Terms Barrons, New York
- 5- John Downes & Jordan Elliot Goodman, (1995), Dictionary of Finance and Investment Term 8, (4<sup>th</sup> Edn) Barons New York
- 6- Martin H Manser, (1998) The Wordsworth Dictionary of Synonyms & Antonyms, Wordsworth, Reference, Chan Tham, U K

## المترجم في سطور

د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق، من مواليد الرياض - المملكة العربية السعودية

### العمل الحالي،

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - قطاع إدارة الموارد البشرية، ومتصرع للعمل لدى أمانة اللجنة الوزارية للتخطيط الإداري.

### المؤهلات العلمية،

دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.

### أبرز الأعمال العلمية،

- تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد لإدارة العامة
- توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة
- تقويم لا مركزية التوظيف في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة
- تقويم أسس وأساليب إشرافه في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد لإدارة العامة.
- تقييم تحربة الإيمان بالداخل - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة
- تأليف كتاب لدحل انهني لإدارة الموارد البشرية التمودحية لمفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام
- معهد الإدارة العامة.
- كتاب الوسيط في تطوير مهارات المدير - مطبعة الحميمضي.
- كتاب الوجيز في إدارة الوقت - مطبعة الحميمضي.

### أبرز الخبرات العملية،

- التدريب في قطاع الموارد البشرية.
- رئاسة لعدد من فرق العمل لدى أمانة اللجنة الوزارية للتخطيط الإداري.
- مستشار غير متفرغ لدى وزارة العدل والرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والمجلس الأعلى للقضاء.
- المشاركة في إحراء العديد من الاستشارات في مجال التخطيط والموارد البشرية داخليا وإقليميا.
- المشاركة في تحكيم بعض البحوث ومناقشة رسائل الماجستير.

## مراجع الترجمة في سطور

د. علي بن مشهور السعلان.

### العمل الحالي:

أستاذ مشارك بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة منذ عام ١٤٠٩هـ.

### المؤهل العلمي:

دكتوراه في الإدارة العامة من جامعة كلير مونت للدراسات العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٨٠م

### الأنشطة العملية:

شارك في تدريس العديد من مواد الدراسات العليا بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة.

أشرف على عدد من رسائل الماجستير بقسم الإدارة العامة وخارجه.

شارك في العديد من الندوات داخل الجامعة وخارجها.

أنجز العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بعلم الإدارة العامة.

شارك في العديد من اللجان داخل الجامعة وخارجها مثل لجنة الترقيات للموظفين، ولجنة التدريب، ولجنة الدراسات.

شارك في تقديم استشارات لعدد من الأجهزة الحكومية مثل مؤسسة الخطوط السعودية، وتحلية المياه.

شارك وساهم في إعداد العديد من البرامج التدريبية لبعض القطاعات الحكومية والخاصة.



حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز  
اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون  
موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير  
بغرض النقد والتحليل، ومع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة  
في الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ



### هذا الكتاب:

يقدم عرضاً لتطور إدارة شئون الموظفين ومعالجة سياساتهم في حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقضايا والتحديات التي تواجه العاملين في هذا المجال، ويبين الكتاب في أجزاء كثيرة منه أثر اللامركزية والتفويض في شئون الموظفين وتأمين حقوق الموظفين القانونية في جعل الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقلة التكلفة، كما يتطرق الكتاب إلى تعدد الخدمات الاجتماعية للموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد إدارة شئون الموظفين مسئولة عنها مثل: الإجازات بأنواعها، العناية بالأسرة وكبار السن والطفل والمعوقين والمرأة.

ويجيب الكتاب بأتماط من الإصلاح الإداري الذي يدعم تطوير إدارة شئون الموظفين في مجال الاستقطاب والاختيار والدوام المرن والرواتب وتصنيف وتسعير الوظائف وتقويم الأداء ومواقع العمل المرنة.

ويشير الكتاب موضوعاً مهماً وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والمراتب؛ وذلك للتطور الذي اعترى الأعمال الحكومية وإستراتيجيات تنفيذها ومتابعتها.